

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y ANÁLISIS DE RENDIMIENTO
FINANCIERO A CORTO PLAZO, DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE
SÁNCHEZ POLO DEL ECUADOR C.A., UBICADA EN LA PROVINCIA
DE PICHINCHA EN LA CIUDAD DE QUITO

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

DIANA CAROLINA RAMÍREZ GARZÓN
CHRISTIAN ANDRÉS VERGARA VEGA

DIRECTOR: ING. RAÚL ALARCÓN PÉREZ
QUITO, SEPTIEMBRE 2011

DIRECTOR:

Ing. Raúl Alarcón

INFORMANTES:

Ing. Idrián Estrella.

Ing. Rodrigo Saltos

DEDICATORIA

A mi madre Rocío y a mi tía Teresa, por ser mi ejemplo, mi guía, mi apoyo y la razón por la que todos los días lucho y crezco como persona. Las amo más de lo que las palabras pueden expresar

Carolina

Dedico esta tesis a mis padres Sandra y Alfredo, mi novia Andrea y a mi familia por su apoyo, estímulo y comprensión. Gracias por sus consejos, enseñanzas, amor y confianza.

Christian

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios, por sus bendiciones y fortaleza para cumplir con los objetivos y metas logrados hasta hoy.

A nuestros padres por su dedicación, cuidado y esfuerzo, que nos han permitido culminar con éxito esta etapa de nuestra vida.

A nuestros maestros, que gracias a los conocimientos impartidos, profesionalismo y apoyo brindado, han sido el soporte fundamental a lo largo de este proyecto.

A nuestros amigos por la confianza y ánimo.

Por último, agradecemos a la empresa de Transporte Sánchez Polo del Ecuador C.A, por facilitarnos la información necesaria a lo largo de esta investigación.

Carolina Ramírez y Christian Vergara

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 2

1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE NACIONAL, 3

1.1. ENTORNO NACIONAL, 3

- 1.1.1. Geografía, 3
- 1.1.2. Económico, 4
- 1.1.3. Social, 8
- 1.1.4. Político, 13

2. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL TRANSPORTE EN EL ECUADOR, 18

2.1. GENERALIDADES DEL TRANSPORTE PESADO, 18

- 2.1.1. Transporte y vialidad en el Ecuador, 18
- 2.1.2. Reseña Histórica del Transporte Terrestre, 26
- 2.1.3. Transporte por carreteras en la actualidad, 30

2.2. ESCENARIO POLÍTICO DEL TRANSPORTE EN EL ECUADOR, 31

2.3. ENTES REGULADORES DEL TRANSPORTE TERRESTRE EN EL ECUADOR, 32

2.4. SITUACIÓN ACTUAL DEL TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN EL ECUADOR. PESO BRUTO VEHICULAR Y LONGITUDES MÁXIMAS PERMISIBLES, 37

- 2.4.1. Ecuador y la integración comercial, 40

2.5. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES SÁNCHEZ POLO, 42

- 2.5.1. Proceso administrativo de Transportes Sánchez Polo del Ecuador, 44
- 2.5.2. Descripción de la empresa, 45

2.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 52

2.7. ANÁLISIS SWOT, 54

- 2.7.1. Fortalezas, 54
- 2.7.2. Debilidades, 56
- 2.7.3. Oportunidades, 57
- 2.7.4. Amenazas, 57

2.8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 59

- 2.8.1. Visión, 59
- 2.8.2. Misión, 59
- 2.8.3. Objetivos principales, 61
- 2.8.4. Política integral, 61

2.9. VENTAJAS COMPETITIVAS, 63

- 2.10. CADENA DE VALOR, 64
- 2.11. PROCESO OPERATIVO DE LA EMPRESA, 68
- 2.12. SERVICIOS OFERTADOS POR LA COMPAÑÍA SÁNCHEZ POLO, 68

3. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO, 70

- 3.1. SUPUESTOS DE ANALISIS, 72
- 3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 72
- 3.3. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN, 73
- 3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN, 74
 - 3.4.1. Fuente primaria, 74
 - 3.4.2. Fuentes secundarias, 74
- 3.5. SEGMENTACION DE MERCADO, 76
 - 3.5.1. Segmentación geográfica, 77
 - 3.5.2. Segmentación demográfica, 78
 - 3.5.3. Segmentación conductual, 80
 - 3.5.4. Perfil y target, 80
 - 3.5.5. Cálculo de la muestra, 81

4. POSICIONAMIENTO Y ESTRATEGIAS, 97

- 4.1. POSICIONAMIENTO, 97
 - 4.1.1. Ciclo de vida, 97
- 4.2. ESTRATEGIAS, 102
 - 4.2.1. Estrategia de comunicación TSP (estrategia principal), 103
 - 4.2.2. Estrategia alianza (estrategia complementaria 1), 113
 - 4.2.3. Estrategia de costos (estrategia complementaria 2), 117

5. ANÁLISIS FINANCIERO, 124

- 5.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 124
 - 5.1.1. Situación jurídica legal, 124
 - 5.1.2. Antecedentes Departamento Contable-Financiero, 127
- 5.2. ANÁLISIS FINANCIERO, 129
- 5.3. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ACTUAL, 131
 - 5.3.1. Rentabilidad, 133
- 5.4. INVERSION EN EL PLAN DE MARKETING DE TRANSPORTES SÁNCHEZ POLO DEL ECUADOR C.A., 134
- 5.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO, 135
 - 5.5.1. Estado de resultados sin estrategias, 139
 - 5.5.2. Estado de resultados con estrategia, 143
- 5.6. FLUJO DE EFECTIVO, 150
- 5.7. ANÁLISIS DE RESULTADOS, 152

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 159

6.1. CONCLUSIONES, 159

6.2. RECOMENDACIONES, 161

BIBLIOGRAFÍA, 163

ANEXOS, 168

RESUMEN EJECUTIVO

Ecuador tiene a los EEUU y los países miembros de la CAN a sus principales socios comerciales. La región Panamericana esta comunicada la cual comprende a casi todos los países del noroccidente de Sudamérica, lo que permite el comercio y turismo vía terrestre.

En Ecuador Transporte Sánchez Polo (TSP), inicia operaciones el 17 de julio del 1992, el objeto social de la empresa es: servicio público de transporte de carga, dentro del territorio nacional, subregional andino e internacional. Pese a estar relacionada con la casa matriz en Barranquilla-Colombia, es una empresa ecuatoriana legalmente constituida y cuenta con Agencias en Quito, Guayaquil, Tulcán y Huaquillas. Conforme a la estrategia de la Matriz y que se mantiene en sus filiales Transportes Sánchez Polo de Venezuela y Transportes Sánchez Polo de Ecuador y la recientemente inaugurada en Perú, posee unidades propias adquiridas para cumplir con los requisitos determinados por los organismos de control para obtener el permiso de operaciones y afiliados, con unidades de transporte que trabajan bajo el sistema de facturación de servicios prestados.

Los usuarios de TSP del Ecuador son aproximadamente 45 clientes entre grandes y pequeños. Actualmente TSP está ofreciendo transporte de carga seca en peso o en volumen, en contenedores, cama baja, furgones, carga suelta; respecto al tipo de transporte se impone el transporte cerrado en contenedores (37%), le sigue en furgones (30%) y en plataformas (17%) y carga paletizada.

En Ecuador las rutas más utilizadas por la empresa son las que conectan Tulcán, Quito y Guayaquil, otras rutas en crecimiento son Cuenca, Manta, Huaquillas y Esmeraldas. En lo que respecta al transporte de carga internacional dentro del Pacto Andino, Colombia tiene más del 50%, el crecimiento comercial con Perú invita a las empresas a utilizar el transporte en esa ruta.

De la aplicación de encuestas a empresas líderes en los 16 sectores productivos del país que generan carga, se obtuvo como resultado que el 11% de las empresas del muestreo utilizan el servicio de transporte pesado, de ellas el 87% contratan empresas de transporte de carga, la mayoría lo hace semanalmente para proveerse de materia prima o la venta de sus producción, el monto mensual asignado bordea los \$50.000 dólares (53%), llega incluso a supera los \$100.000 dólares, lo que brinda una buena oportunidad para el sector.

Las estrategias de marketing se han dividido en una estrategia principal y dos complementarias las cuales tienen como propósito llegar a obtener un 25% de incremento en sus actuales ingresos las cuales son:

“Estrategia de Comunicación” como estrategia principal, con la que se dará a conocer la empresa y sus servicios, tanto a clientes internos como externos. El cliente interno tiene el perfil de empleado de la empresa con el objetivo de brindar una idea empresarial de TSP. Con el cliente externo actual, se utilizará Mercadeo Relacional (Marketing Directo) para proveer de información a un operador, el cual manejará una base de datos detallada por cliente, constantemente actualizada. Con el cliente externo futuro: Se manejará publicidad no masiva BTL (Belowthe Line); adicionalmente aplicar Joint Venture con empresas que realizan operaciones aéreas o marítimas. El objetivo es que la marca TSP, tenga más recordación en la mente del cliente (Top of Mind – primera mención) y así llegar a situarse entre las primeras opciones de futuros clientes.

La primera estrategia complementaria está dirigida a establecer alianzas estratégicas sólidas con las empresas Mercomerasin Cía. Ltda., en el tema de servicios aduaneros y GeotechSolutions S.A., en el tema de rastreo satelital. El objetivo de estas alianzas es reducir costos, mejorar la eficiencia y mantener información clave en reserva para así evitar fuga de información.

La segunda estrategia complementaria está dirigida a realizar estructuras de costos con los propietarios de los vehículos que prestan servicio a TSP. Asimismo, con una adecuada coordinación logística desarrollar corredores viales, que permitan dinamizar la rotación de las unidades de transporte mediante viajes de ida y vuelta. Implantar la denominada flota fiel o flota dedicada, la cual tiene como objetivo la fidelidad de las unidades de carga vinculadas a TSP. Como consecuencia directa la empresa tendrá una mejor respuesta operativa ante requerimientos logísticos.

La renovación de las dos unidades de transporte de propiedad de TSP, que cumplen con el tiempo máximo previsto para su circulación, por tractomulas nuevas de similares características de capacidad de carga. El financiamiento se cumpliría con la venta del automotor, el aporte de los accionistas y crédito directo con el proveedor.

Se evidencia la falta de cultura de organizacional, ausencia de procesos de evaluación, resistencia al cambio, inadecuados programas de capacitación, inadecuada división de tareas, carencia de manuales de organización, de normas y procedimientos, de puestos y funciones, hecho que ha perjudicado el desarrollo organizacional de la empresa.

Respecto del área financiera, en TSP se hace necesario implantar un modelo de planeación financiera como instrumento de apoyo a la gestión administrativa, ante la evidente ausencia de un apropiado esquema de coordinación y evaluación dentro de sus procesos operativos y financieros, debido a deficiencias administrativas.

En el presente proyecto se presupuestaron dos tipos de estados de resultados que reflejarán la situación actual de la compañía en términos de ingresos, costos y gastos, partiendo del año 2010 hasta el año 2013. El primero de ellos aplica proyecciones con los supuestos actuales de la compañía, tarea que se dificultó por el desorden que los estados previos proporcionados por el departamento contable de TSP.

El segundo estado, refleja las proyecciones realizadas en base a la aplicación de las estrategias del plan de Marketing resultante de esta investigación, así como también se aplicarán supuestos en de incremento de ingresos, y disminución de costos y gastos con coherencia en las actividades del sector. De este estado se partió para determinar el flujo de efectivo, herramienta de evaluación de un proyecto de inversión de la que resultaron los indicadores del VAN de USD 485.301,62, y una TIR del 146%, haciendo de nuestro proyecto altamente rentable.

Los planes financieros a largo plazo y las estrategias integradas que, junto con los planes de producción y marketing, llevarán a la empresa hacia metas estratégicas, bajar costos e ingresar a nichos de mercado en los cuales prevalece el precio bajo y obtener rentabilidad en volumen de venta.

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de la presente tesis consiste en el planteamiento de estrategias de marketing, para la Empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A., en base a un análisis financiero que pretende evaluar la factibilidad del proyecto a corto plazo; esto debido al contexto competitivo mundial -consecuencia de una creciente globalización y los avances tecnológicos- que exige de las empresas la innovación y la capacidad de reacción para proporcionar bienes y servicios en los mercados.

El transporte pesado es una industria muy importante para la producción económica, ya que es un aporte sustancial a la logística, por ello es importante identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan al sector, y como éstas inciden en el entorno de esta empresa, como operadora de servicios logísticos de transporte público terrestre.

Este conocimiento permitirá analizar la forma de emplear los recursos financieros, operativos y administrativos que posee Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. a fin de potencializar sus ventajas competitivas, para de esta forma expandir la imagen comercial y su rendimiento financiero en base a las oportunidades futuras.

Este trabajo busca armonizar las dos caras del marketing, el estratégico con el análisis de las necesidades del mercado para el desarrollo de un producto rentable en el campo del transporte de carga; y, el operativo para dar a conocer a un público objetivo las cualidades distintivas y el posicionamiento del producto Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A.

Las estrategias de marketing está dirigidas a lograr la eficiencia de los recursos, la satisfacción del cliente, a promover la imagen o valor de marca, las cuales siempre buscarán el éxito traducido en el crecimiento de las ventas, clientes frecuentes y posicionamiento en el mercado.

1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE NACIONAL

1.1. ENTORNO NACIONAL

1.1.1. Geografía

Ecuador está ubicado al noroeste de América del Sur, con una extensión de 256.370 km², conforme a los límites definitivos, fijados a partir de la “Firma de Paz con Perú” en 1998. Según los resultados proporcionados por el INEC luego del Censo de Población y Vivienda, realizado entre el 28 de noviembre y el 5 de diciembre del 2010, Ecuador cuenta con 14’483.499 habitantes¹. Su territorio está conformado por una parte continental, con un amplio perfil costanero hacia el Pacífico; y, otra insular o islas Galápagos, las que en 1979 fueron declaradas Patrimonio Natural de la Humanidad por su diversidad de especies únicas en el mundo; y, seis años más tarde, en 1985, como Reserva de la Biosfera²; su territorio “comprende el espacio continental y marítimo, las islas adyacentes, el mar territorial, el Archipiélago de Galápagos, el suelo, la plataforma submarina,

¹Cfr. INEC. (2011) [<http://www.inec.gob.ec/home/>] *Portal de Estadísticas Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)*.

²Cfr. UNESCO. (2009) [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=45692&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html] *Lista del Patrimonio Mundial*

el subsuelo y el espacio suprayacente continental, insular y marítimo. Sus límites son los determinados por los tratados vigentes”³.

El territorio ecuatoriano se divide en 24 provincias, éstas a su vez en cantones, y luego en parroquias urbanas y rurales. Las capitales de provincia son el centro político y en muchas ocasiones el centro económico y social.⁴

Su capital es San Francisco de Quito, sede del gobierno, de los poderes del Estado y de los principales entes estatales. Otra ciudad importante es Santiago de Guayaquil, es la más poblada de la República del Ecuador, y un importante centro de comercio en la región. Su principal actividad económica es el comercio formal e informal, Guayaquil mantiene una infraestructura de importaciones y exportaciones de productos con estándares internacionales.⁵

Entre sus principales puentes de comercio están: el Puerto Marítimo, el más importante del país y uno de los de mayor afluencia naviera en las costas del Pacífico, el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo, y una infraestructura de carreteras que la une con otras provincias del Ecuador.⁶

La circunstancia de ser un país andino, por estar atravesado de norte a sur por la cordillera de los Andes, ha determinado que Ecuador geográfica y

³ Constitución de la República del Ecuador.- **R.O. 449, lunes 20 de octubre de 2008.- Artículo 4**

⁴ Cfr. WIKIPEDIA. [<http://www.educar.ec/noticias/ecuador%20-%20wikipedia,%20la%20enciclopedia%20libre.pdf>]. **Ecuador.**

⁵ Cfr. ECUARED. [<http://www.ecured.cu/index.php/Ecuador>]. **Ecuador.**

⁶ Cfr. RELEX [http://www.relex.espol.edu.ec/inter_guayaquil.php]. **Guayaquil: “Perla del Pacífico”.**

topográficamente está dividido en regiones (Andina, Costa o Litoral; Andina o Sierra; y, Transandina, Oriental o Amazónica); que además, la red vial sea subdividida de igual manera, con una distribución de cerca al 51% de carreteras y caminos en la Sierra (22.030 Km.), un 38% para la Costa (16.415 Km.) y el 11% restante en el Oriente y la Región Insular del territorio. Esta red vial está compuesta por 43.197 Km. de caminos de los cuales aproximadamente 9.485 km. (22%) constituyen la red vial principal, dividida en 5.609 Km. de vías primarias y 3.876 Km. de vías secundarias, el resto de la red la forman las vías de tercer orden (aprox. 11.106 Km.), los caminos vecinales o rurales (aprox. 22.153 Km.) y los locales (aprox. 453 Km.). De acuerdo a las características constructivas, en base a los diferentes tipos de superficie de rodadura existentes, se tiene la siguiente clasificación: el 13% (8.615 Km.) son vías pavimentadas; 59% son vías afirmadas o vías con una capa delgada de asfalto (25.486 Km.); y, el 28% restante corresponden a caminos de tierra o con una capa de material mejorado (9.095 Km.). ⁷

1.1.2. Económico

En materia económica, Ecuador ha experimentado una serie de fenómenos que en lo trascendental nos pone en desventaja con otros países de la región, con resultados poco alentadores, en muchos casos fruto de la improvisación y el alto grado de conflictividad social.

⁷ Cfr. E-ASFALTO. (2005). [<http://www.e-asfalto.com/redvialecuador/index.htm>]. *Red Vial Del Ecuador*

La coyuntura económica, política y social del Ecuador durante los años 2009-2010, se desarrollan dentro de un escenario marcado por la crisis financiera y económica internacional. Este contexto de crisis, así como, el escenario político del Ecuador caracterizado por la incertidumbre, creó una situación política y económica incierta.

El Estado Ecuatoriano ha podido manejar discretamente la situación, mediante el uso de reservas para incentivar el desarrollo de infraestructura y fomentar el empleo en el sector público; la intervención del aparato estatal en el rescate de la producción petrolera; la inversión social basada principalmente en subsidios para educación, salud, vivienda y alimentación; y, el incremento de la recaudación de impuestos para consolidar los ingresos públicos.

La falta de una política monetaria propia ha obligado a ejercer una política fiscal muy disciplinada en la peor crisis económica de las últimas décadas.⁸

“Entre los desaciertos a citar están la producción y el empleo. El sector productivo precisa de una reactivación inmediata; los indicadores de empleo señalan que las fuentes laborales están disminuyendo progresivamente debido a un estancamiento de la productividad y a una disminución de la comercialización.

Así mismo, es necesario repensar el tema de los subsidios y subvenciones de manera más estratégica con el fin de llenar en el futuro las arcas fiscales. El gobierno nacional, al ser el mayor empleador a nivel nacional, debe planificar desde hoy la reubicación de miles de empleos en el sector público. Todavía no se delinea la transición de una economía basada en la extracción de recursos naturales para comercialización, hacia una economía

⁸ FRIEDRICH EBERT STIFTUNG. (2010). [http://www.fes-ecuador.org/pages/actividades.php?searchresult=1&sstring=monetaria#wb_10]. *Lanzamiento Análisis de Coyuntura*

sustentable y con menos impacto ambiental. Esta crisis representa para el Ecuador, América Latina y el mundo entero una oportunidad enorme para experimentar con las primeras prácticas en el tema, y se ha hecho muy poco al respecto.”⁹

Un punto importante a remarcar dentro del análisis del entorno político - económico es el mecanismo usado para la declaratoria de ilegalidad de la deuda externa. Ecuador tomó la firme decisión de no pagar más deuda externa, decisión que en un principio pudo ser vista como descabellada, una estrategia que pudo resultar inconveniente ya que las distintas calificadoras financieras internacionales otorgaron la calificación crediticia de CCC, la peor posible; así nuestra posición frente a los inversionistas internacionales se vio afectada.¹⁰

Tomando como referencia lo manifestado por Karl Muller, analista económico y financiero alemán en su artículo “El sistema financiero internacional debe llegar a ser democrata. ¿Cómo el mundo puede aprender del ejemplo de Ecuador?”, se detectó que \$4.000 millones de la deuda externa acumulada desde 1976 al 2006 eran ilegítimos, por corrupción, tasas de interés excesivos, cambios irregulares en las tasas de interés, contratos tardíos y funcionarios no autorizados que firmaban acuerdos desfavorables para la refinanciación de la deuda del Estado.¹¹

Así mismo la compra de los bonos de la deuda externa se utilizó como mecanismo de financiamiento. La recompra de la deuda comercial fue resultado

⁹ Ibídem.

¹⁰ Cfr. ANDES (2010). [<http://andes.info.ec/economia/ecuador-es-considerado-un-ejemplo-mundial-en-manejo-de-la-deuda-externa-12942.html>]. *Ecuador es considerado un ejemplo mundial en manejo de la deuda externa.*

¹¹ Cfr. K. MULLER (2010). [<http://www.currentconcerns.ch/index.php?id=998>]. *El sistema financiero internacional debe llegar a ser democrata*

del proceso de auditoría al que fue sometido el país en el año 2007, con descuentos que llegan al 70% de su valor nominal.

Por otra parte, se debe analizar el acceso del Ecuador a los mercados internacionales, principalmente con nuestros vecinos Colombia y Perú y con los integrantes de la Comunidad Andina de Naciones. Una particularidad del sistema es el moderado volumen de flujos terrestres, independientemente de la infraestructura. Según datos del Ministerio de Economía y Finanzas, la deuda comercial representa casi un 30% de la deuda pública, pagando el 44% del total del gasto de intereses del país.

La participación del sector de transporte en el PIB, según los datos publicados por el Banco Central del Ecuador al 2009, representa un 6.64% del PIB total de ese año, generando un aproximado de 124.000 plazas de empleo tanto directo como indirecto; 53% de éstos a nivel informal¹². Además en el Boletín No. 75 de Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador de junio del 2011, publicado por la Dirección de Estadística Económica del Banco Central de Ecuador, la industria transporte (mercancías y pasajeros) y almacenamiento, registró un crecimiento de 2.0% con relación al cuarto trimestre de 2010 y su contribución a la variación trimestral del PIB fue de 0.2%¹³.

¹²BCE. (2010). *Boletín Estadístico Mensual Junio 2010*.

¹³BCE (2011) [<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000170>]. *Boletín No. 75 Dirección de Estadística Económica*

La utilización de transporte terrestre en operaciones de exportación durante el año 2009, según datos de la CAE, es el segundo más importante dentro del comercio exterior, utilizado en un 5,7%; y en operaciones de importación ocupa el tercer lugar con una participación de mercado del 11,8%. Todo esto evidenciando la deficiencia existente en el sistema de transporte terrestre con el que cuenta actualmente nuestro país.¹⁴

1.1.3. Social

Un hecho que marcó la realidad social, política y económica del país durante los últimos 10 años, fue la dolarización. El Ecuador implantó la dolarización el 9 de enero de 2000 en medio de la mayor crisis financiera que provocó, entre otros efectos, la quiebra de por lo menos 28 instituciones financieras y pérdidas por 8.600 millones de dólares para el Estado¹⁵. La medida ha resultado positiva para analistas y empresarios, pues “el dólar se ha convertido en un elemento de custodia y blindaje de la economía”, tal como lo señaló Joyce de Ginatta: Presidenta de la Federación Interamericana Empresarial, en entrevista concedida a ECUAVISA el 8 de enero del 2010.

El recurso utilizado, permitió la estabilidad macroeconómica, frenó el manejo del tipo de cambio relegado a la banca privada y la especulación con las tasas de

¹⁴Cfr. MINISTERIO DE COORDINACION DE LA PRODUCCION, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD. BID. (2010). *Estrategia para reforzar la logística y la facilitación del Comercio Exterior. Componente B.*

¹⁵ EL MERCURIO. CUENCA ECUADOR. (2010) [<http://www.elmercurio.com.ec/226663.html>]. *Ecuador ordenó el cierre de 28 bancos que quebraron por la crisis de 1998.*

interés; y, fija reglas claras para empresarios, trabajadores y el sector público con miras a mejorar la competitividad.¹⁶ Según el Banco Central del Ecuador, las ventas de productos no petroleros al exterior crecieron de 2.484 millones de dólares en el 2000 a 6.838 millones en 2008, mientras que entre enero y octubre de 2009 sumaron 5.480 millones de dólares.¹⁷

No está por demás señalar la importancia que la población da a la dolarización. A enero del 2010, cuando se cumplían 10 años de este proceso, el 90% de los ecuatorianos, atribuyen la mejora en sus condiciones de vida a esta medida, según cifras proporcionadas a los medios de comunicación por Carlos Córdova, vicepresidente de la encuestadora Cedatos-Gallup.

A marzo del 2011, según el Banco Central del Ecuador la tasa de pobreza nacional de la Población Económicamente Activa (PEA) se ubica en el 15.61%, es decir 5.81% inferior a la pobreza de la población total y la más baja alcanzada desde marzo 2008 que fue del 25.5%, el mayor porcentaje estuvo representado por los hombres (9.2%) en tanto el porcentaje de las mujeres fue el 6.4%.

Como sucede en casi todos los países, en el Ecuador, se evidencia un deterioro laboral, pese a los ingentes recursos que obtiene por los altos precios del crudo y a la alta inversión pública. En septiembre de 2008, según el INEC, los índices

¹⁶EL COMERCIO. QUITO ECUADOR. (2010). [http://www.bittium-energy.com/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=35355&Itemid=272]. *Coyuntura. La estabilidad es la herencia del dólar.*

¹⁷AFP NOTICIAS. (2010). [www.google.com/hostednews/afp/article/ALeqM5jR4e4T6AsTajUA4D5KXq5Ai8hu_A] *La dolarización cumple diez años en Ecuador con más amigos que detractores.*

de desempleo, subempleo y ocupación plena son, respectivamente, 7,1%, 51,4% y 41,08%; pero un año después, el desempleo es del 9,1%; el subempleo, del 51,7 % y la ocupación plena, del 37,1%.

Aunque un trimestre más tarde, se cierra 2009, en esos tres indicadores, con el 7,9%, 50,5% y 38,8%. A diciembre del 2010, según el resumen trimestral de la Evaluación del Mercado Laboral en el Ecuador, elaborado por el INEC, sin que se explique de forma consistente el porqué el menor desempleo, a diciembre del 2010, la tasa de desempleo se sitúa en el 6.1%, la de ocupación plena en el 45.6% y la de subempleo en 47.1%, por ciudades registran en Quito, 4.3%, Guayaquil 4.4%, Cuenca 2.5% y a nivel nacional el 9.1%. La Costa registra el más alto porcentaje de desocupación, el 10.7%, le sigue la Sierra con el 6.7% y la Amazonía el 5.8%.¹⁸ Según estas cifras, la pobreza entre subempleados e informales se sitúa en el 75.21% y el 78.32%, respectivamente, lo que demuestra que pese a lo esperado no hay una disminución en los índices respecto de años anteriores. En todo caso los datos más actuales, son los proporcionados por el INEC luego del último Censo realizado entre el 28 de noviembre y 5 de diciembre del 2010, a junio del 2011 la tasa del desempleo lo sitúan en el 6.4% y el del subempleo en el 46.7%.¹⁹

A partir del 1 de enero de 2011, el salario básico unificado se fijó en 264 dólares mensuales, con un incremento del 10% respecto al vigente en 2010 (240 dólares

¹⁸ Cfr. MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA. (2011). *Boletín de Indicadores Macroeconómicos Julio del 2010*. p. 1

¹⁹ INEC. (2011). [<http://www.inec.gov.ec/home>], *Portal de Estadísticas*

mensuales), El salario digno para 2010 fue de 339 dólares y para el 2011 es de 350 dólares. Este ingreso, dista mucho del costo de la canasta básica familiar presupuestada por el INEC a julio de 2011 en 559.41 dólares.²⁰

Algo que se debe señalar es que la contratación parcial o por servicios profesionales está aumentando, en detrimento al pago que por los mismos se hace por jornadas de tiempo completo (8 horas diarias o 40 horas a la semana).

Existe un empobrecimiento sistemático en todos los sectores, en especial en la clase media que ha perdido su trabajo y que aún no se subemplea; en cambio, el hombre y mujer pobre, es beneficiario del Gobierno a través de: el bono de desarrollo humano (bono de la pobreza), que a partir del mes de agosto del 2009 es de 35 dólares mensuales²¹; y, el bono de vivienda. Estos Bonos han puesto circulante en el mercado, éstos se distribuyen en gastos de bienes y servicios en especial de los productos de primera necesidad.

A partir del 2008, la clase media sufrió otra vez el golpe del desempleo con la eliminación y prohibición de la tercerización (Outsourcing), intermediación laboral, contratación laboral por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo²².

²⁰ Cfr. MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR (2011). [http://finanzas.gob.ec/portal/page?_pageid=1965,1&_dad=portal&_schema=PORTAL]. *Indicadores a julio 2011*

²¹ Cfr. SISTEMA INTEGRADO DE INDICADORES SOCIALES DEL ECUADOR SIISE. (2010). [http://www.siise.gov.ec/PageWebs/Accion%20Social/ficacc_OS013.htm], *Bono de desarrollo humano*

²² **Mandato Constituyente 8. Suplemento del Registro Oficial No. 330, de 6 mayo de 2008.**

Outsourcing o tercerización se puede definir como la contratación de terceros para ejecutar parte o la totalidad de determinadas funciones de la organización. Se trata de la transferencia de actividades de una organización a otra o a personas que se convierten en proveedores. En muchos casos los empleados son desvinculados y convertidos en proveedores externos mediante entrenamiento y asistencia técnica suministrados por la organización que sustituye costos fijos por costos variables y efectúa desinversiones en activos fijos²³.

Es importante señalar que a partir del 2008 se registra otro hecho para resaltar: los inversionistas con intereses económicos en Ecuador están migrando a países vecinos para poner sus negocios, sus fábricas, lo que ocasiona, de igual forma, el incremento del desempleo de la población.

Especial atención debemos poner a la creciente ocupación de los discapacitados como fuerza laboral, La Ley reformativa al Código del Trabajo. Ley 2006-28, publicada en el Registro Oficial 198, de 30 de enero del 2006 que modifica los numerales 2, 33 y 35 del Art. 42 del referido cuerpo legal, y que establece la obligatoriedad de la contratación, por cada 25 trabajadores, de una persona con discapacidad en el primer año de vigencia de la Ley; en el segundo año, la contratación será de por lo menos el 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será de por lo menos el 4% del total de los trabajadores, así como la obligación de la inscripción de estos contratos en la Inspectoría del Trabajo y la aplicación de multas y sanciones en caso de incumplimiento de las disposiciones, haciéndose extensivas estas reglas para las empresas

²³ Cfr.I. CHIAVENATO (2002) *Administración de los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A. p. 417.

tercerizadoras del sector público y privado. Sin embargo esta disposición afecta la administración de los recursos humanos, ya que la fuerza laboral con discapacidad exige condiciones tanto salariales como obligaciones que no se equiparan a las de un profesional de normales condiciones.

1.1.4. Político

La inestabilidad política ha sido la tónica de la vida democrática de nuestro país, en los últimos 40 años, luego de la época dictatorial de los años 70, y dentro de la llamada “Época de retorno a la democracia” solo tres presidentes han concluido sus períodos presidenciales. Desde 1997, se ha tenido por lo menos ocho Jefes de Estado, lo que imposibilita la gobernabilidad y articulación de políticas de Estado y se refleja en las características socioeconómicas y culturales de nuestro país. No resulta una sorpresa que el desempleo y subempleo sea la tónica de la realidad nacional, que la esperanza está puesta únicamente en el éxodo hacia el exterior, que la emigración campo-ciudad crezca por falta de oportunidades productivas en el agro y en las grandes ciudades como Quito y Guayaquil se multiplican los suburbios, el hacinamiento, la delincuencia, la inseguridad ciudadana.

La administración de Rafael Correa, Presidente de la República en funciones, inició el 15 de enero de 2007. Uno de los temas centrales al inicio de su gobierno fue la elaboración y aprobación en referéndum de una nueva Constitución. El texto final de la Carta Fundamental del Estado Ecuatoriano elaborado por la

Asamblea Constituyente de Montecristi, fue aprobado en un Referéndum Constitucional, el 28 de septiembre de 2008, con el 63% de la votación.²⁴

El 10 de agosto del 2009, El Presidente de la República, Rafael Correa, asumió su segundo mandato constitucional, con el 50% de credibilidad (25% menos que en su primer mandato en el 2007)²⁵. Alianza País, movimiento político al que pertenece el Presidente Correa, mantiene una estructura fuerte, tanto en el ejecutivo como en la Asamblea Nacional. También se observa un poder absoluto de la administración en gobiernos locales y seccionales. En general el bloque de Alianza País permanece relativamente estable hasta lo que va de la administración actual²⁶. Sin embargo, las rupturas y desacuerdos entre miembros de esta agrupación política lo han llevado a un resquebrajamiento que podría debilitar sus bases.

Para su mandato el Presidente Correa sintetizaba las tareas inmediatas en: la revisión de la normativa sobre la explotación petrolera por concesionarias privadas; la deuda externa, la reconsideración de las negociaciones de los tratados de liberalización comercial; el pago de la "deuda social" mediante una redistribución presupuestaria en beneficio de las áreas de salud, educación y protección social.

²⁴ Cfr. REDACCIÓN POLÍTICA DIARIO UNIVERSO. (2008). [<http://www.eluniverso.com/2008/09/29/0001/8/3DF771943BED44D98B2F73B142083298.html>]. **Aprobada nueva Constitución.**

²⁵ Cfr. REDACCION QUITO. (2009). [<http://www.eluniverso.com/2009/08/09/1/1355/89CEFF8B565243F9856A9E1A106B272F.html>]. **Rafael Correa asume su segundo periodo con 50% de credibilidad**

²⁶ FRIEDRICH EBERT STIFTUNG. (2010). [http://www.fes-ecuador.org/pages/actividades.php?searchresult=1&sstring=monetaria#wb_10]. **Lanzamiento Análisis de Coyuntura.**

Para ello en Ecuador ha emprendido una serie de reformas de políticas públicas que ha provocado entre otras consecuencias, mayores regulaciones a la actividad empresarial, mayor carga impositiva, trabas al libre comercio y un sistema financiero altamente intervenido y debilitado. Los logros en materia de inversión social se ven empañados con el bajo desempeño en el ámbito económico.²⁷

Otro asunto a ser abordado es las relaciones internacionales. Bajo la visión del Presidente de la República, a quien corresponde dirigir la política exterior, el Ecuador está en total libertad de dejar a un lado a los aliados tradicionales y hacer otros acercamientos.

A partir del 2008, el Ecuador intensificó sus ya sólidas relaciones con Venezuela, pero también lo hizo con Rusia e Irán, demostrando con ello la intención del régimen de intensificar sus alianzas políticas con países petroleros contrarios a la política de los Estados Unidos, pese a que nuestros productos, en más del 50% del total de las exportaciones se envían a los EEUU y si hay alejamiento con ese país el proceso de abrir nuevos mercados tomará mucho tiempo, que es lo que menos tiene el Ecuador para resolver sus problemas de carácter social, económico y político.

²⁷H. RODRÍGUEZ, (2010). [http://www.flacso.edu.mx/micrositios/documentos/images/pdf/latinoamerica/articulo_ecuador.pdf]. *El “Cuatrienio” de Correa en perspectiva. Los Cambios y Continuidades en Torno a la Prolongada Crisis de Partidos y Sistema de Partidos en Ecuador.*

Se hace necesario mencionar la crisis en las relaciones entre Ecuador y Estados Unidos, que por ahora se lleva a nivel de encargados de negocios, luego de que el 5 de abril del 2011, fuera expulsada la embajadora de los EEUU, como consecuencia de la filtración en WikiLeaks, de cables dirigidos por ella al Departamento de Estado Americano; dos días después el embajador de Ecuador en ese país fue notificado con una decisión similar.

Lo mismo sucede con las relaciones en el área latinoamericana, si bien pueden ser calificadas como normales, Ecuador mantiene mejorar relaciones con los países miembros del Alba, las que no responden a los verdaderos intereses comerciales y económicos del Ecuador, sino más bien a una alianza que tiene como base la tendencia ideológica de sus gobernantes.

La Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América - Tratado de Comercio de los Pueblos o ALBA-TCP, más comúnmente conocida como simplemente ALBA, (acrónimo de su nombre inicial Alternativa Bolivariana para América). Es una plataforma de integración enfocada para los países de América Latina y el Caribe que pone énfasis en la lucha contra la pobreza y la exclusión social con base en doctrinas de izquierda. Integrada por Bolivia, Cuba, Dominica, Ecuador, Nicaragua, San Vicente y las Granadinas, Venezuela y hasta el 12 de enero de 2010 Honduras, país que en julio de 2009 fue suspendida indefinidamente en junio del 2009, luego del golpe de Estado en contra del Presidente Manuel Zelaya.²⁸

A esto se ha de sumar que con Colombia recién se reanudaron las relaciones en diciembre del 2010, interrumpidas a partir de marzo del 2008, en que se produjo el ataque a Angostura y que las relaciones con Brasil, sin duda el país más importante de la región, se redujeron considerablemente.

²⁸ Cfr. WIKIPEDIA. (2011). [http://es.wikipedia.org/wiki/Alianza_Bolivariana_para_los_Pueblos_de_Nuestra_Am%C3%A9rica-_Tratado_de_Comercio_de_los_Pueblos]. *Alianza Bolivariana para los pueblos de América*

Pese a lo señalado, durante el 2010, se ha hecho intentos por mejorar sus relaciones con Chile, España, Argentina, Perú y con el mismo Brasil.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL TRANSPORTE EN EL ECUADOR

2.1. GENERALIDADES DEL TRANSPORTE PESADO

2.1.1. Transporte y vialidad en el Ecuador

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas dividió en tres las carreteras del Ecuador: la red estatal constituida por la anterior red primaria y secundaria; la red provincial conformada por la red terciaria que son los caminos vecinales que estaban a cargo de los consejos provinciales y las vías cantonales que son los caminos locales de competencia de los municipios. En total existen 12 vías primarias en Ecuador con aproximadamente un 66% de la longitud total de la Red Vial Estatal y 42 vías secundarias, con aproximadamente un 33% de la longitud total de la Red Vial Estatal.

Sin los caminos locales, la longitud total de la red vial del Ecuador está sobre los 43.000 Km., la mayor extensión se encuentra en la Sierra. La Red Vial Estatal (incluyendo vías primarias y secundarias) es de aproximadamente 8.653.66 Km. de los cuales 5.758,80 Km. se encuentran en buen estado, 2.576,23 Km. en

regular estado y 318,63 Km. en mal estado, lo cual representa el 3,68% del total de carreteras.²⁹.

Tabla No. 2.1.

RED ESTATAL, PROVINCIAL Y CANTONAL DEL ECUADOR SEGÚN PROVINCIAS EN KILÓMETROS

Provincias	Red Vial			TOTAL PROVINCIAL
	Estatad	Provincial	Cantonal	
AZUAY	484,22	546,35	1.337,35	2.367,92
BOLIVAR	146,09	566,23	933,17	1.645,49
CAÑAR	230,63	163,73	887,05	1.281,41
CARCHI	184,36	392,93	803,46	1.380,75
COTOPAXI	209,09	725,98	1.113,16	2.048,23
CHIMBORAZO	463,01	604,19	1.353,32	2.420,52
EL ORO	400,94	345,26	1.103,17	1.849,37
ESMERALDAS	492,24	776,57	737,00	2.005,81
GUAYAS	983,78	717,19	2.765,94	4.466,91
IMBABURA	159,59	486,16	686,86	1.332,61
LOJA	757,97	779,94	1.845,22	3.383,13
LOS RIOS	321,15	941,00	1.249,63	2.511,78
MANABI	1.046,15	2.254,32	2.589,94	5.890,41
MORONA SANTIAGO	534,55	126,37	118,92	779,84
NAPO	290,81	468,71	550,14	1.309,66
PASTAZA	139,27	264,01	125,40	528,68
PICHINCHA	738,70	1.501,02	2.181,93	4.421,65
TUNGURAGUA	212,29	354,07	1.366,24	1.932,60
ZAMORA CHINCHIPE	231,58	100,68	378,84	711,10
GALAPAGOS	38,00	83,05	61,30	182,35
SUCUMBIOS	460,71	278,85	351,51	1.091,07
ORELLANA	128,43	0,00	0,00	128,43
TOTAL NACIONAL	8.653,56	12.476,61	22.539,55	43.669,72

FUENTE: Tomado de las Estadísticas de Transporte en el Ecuador 2007- MTOP

²⁹ ANDES AGENCIA PÚBLICA DE NOTICIAS DEL ECUADOR Y SUDAMÉRICA [andes.info.ec/media/2011/01/Evaluación-PNBV-rueda-de-prensa-ok.pptx] *Seguimiento al Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*

La intervención que el Gobierno Nacional realiza a partir del 2007, en la red vial nacional, facilita en gran medida el desarrollo de amplios sectores agrícolas, ganaderos, comerciales, productivos y turísticos, al permitir el traslado de productos y personas de forma rápida y segura. Entre las obras ejecutadas y que se consideran muy importantes está la construcción del puente que une los poblados de Bahía de Caráquez y San Vicente; el mejoramiento y rehabilitación de la Troncal Amazónica, la cual permitirá el enlace de las provincias de Sucumbíos, Orellana, Napo, Pastaza, Morona Santiago y Zamora Chinchipe; y la reconstrucción de la carretera que contribuye a la integración de las provincias de Azuay y Loja.

Una particularidad del sistema es el moderado volumen de flujos terrestres con los países vecinos, esto es, Perú y Colombia. Independientemente del estado de la infraestructura el acceso a los mercados es aceptable.

La infraestructura del transporte terrestre resulta adecuada en cuanto a la cobertura espacial permitiendo vinculaciones (no necesariamente eficientes) entre los principales puntos de origen y destino de las cargas y los pasajeros. No obstante, persiste la necesidad de ejecutar obras de mantenimiento de la red, así como algunas obras de rehabilitación y reconstrucción, principalmente de caminos vecinales.

Existen zonas de difícil acceso u obstaculizadas por algún fenómeno natural. Tal es el caso de la provincia de Esmeraldas, donde a algunas zonas sólo puede

accederse con transporte fluvial, especialmente a áreas donde se producen camarón y manglares donde se pescan conchas y cangrejos. Lo mismo ocurre en la región Oriental o Amazónica del país, ya que la misma se encuentra separada de los grandes centros de producción y consumo por la cordillera de los Andes.³⁰ El transporte terrestre dentro del territorio nacional, en los últimos años, se ha visto estrechamente ligado a la producción y comercialización de crudo y productos hidrocarburíferos, ya que éstos forman parte importante en el negocio, y de ellos depende el costo-beneficio de los servicios que se prestan.

La principal ruta en el país es la Panamericana y atraviesa el país desde la frontera norte (en Tulcán), hasta el paso fronterizo sur (Macará), pasando por la capital Quito, siendo la arteria principal del comercio terrestre.

Las rutas más comunes para transporte de mercaderías son:

- Quito – Sto. Domingo de los Tsachilas – Guayaquil
- Esmeraldas – Quito – Tulcán Lago Agrio
- Manta – Pedro Garbo – Guayaquil
- Manta – Flavio Alfaro – Santo Domingo

³⁰ MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS. (2010). [<http://www.e-asfalto.com/redvial/ecuador/index.htm>]. *Red vial de ecuador*.

- Quito – Latacunga – Riobamba – Cuenca
- Cuenca – Sta. Isabel – Machala

La red nacional aglutina los caminos que registran el mayor tránsito de vehículos y comunican a las capitales de provincia, cabeceras cantonales, los puertos aéreos y marítimos, los pasos de frontera internacional, en fin a todos los centros de actividad económica. Estas vías en su gran mayoría son carreteras de dos carriles, pero se realizan trabajos de regeneración vial, para ampliar los principales ejes a carreteras de cuatro y seis carriles, una muestra de esto son los trabajos de ampliación de la Panamericana, principal eje de comunicación las fronteras de Colombia y Perú, en el norte, entre Otavalo e Ibarra, en el sur, entre el Puente de Jambelí – Latacunga – Ambato.

Programa Binacional Ecuador – Perú

En el Marco del Acuerdo Global de Paz del Perú con el Ecuador, ambos países han elaborado el Acuerdo Amplio Peruano-Ecuatoriano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad, que comprende un Plan Binacional de Desarrollo, priorizando entre otros proyectos la construcción y mejoramiento de 5 Ejes Viales. Para esta obra el Ecuador, a través del MTOP, calcula invertir aproximadamente 600 millones de dólares en la ejecución de los cinco ejes viales binacionales en frontera con Perú. Estos son:

- Eje vial 1: Guayaquil - Piura, contiene los tramos en pavimento flexible: Naranjal - Guayaquil de 100 Km.; Río Siete - Naranjal de 50 Km.; “Y” del Cambio - Río Siete de 33,70 Km.; Santa Rosa - “Y” de Corralitos - “Y” del Cambio de 17,30 Km.; y Variante Internacional Huaquillas - Santa Rosa de 49,15 Km.
- Eje vial 2: Arenillas - Sullana, tramos en pavimento rígido Arenillas - Alamor, de 80,50 Km.; y Alamor - Pindal - Zapotillo - Lalamor, de 85,55 Km. Además incluye el Puente Lalamor, de 175 metros; Centro Binacional de Atención Fronteriza (CEBAF) – Ecuador y Centro Binacional de Atención Fronteriza (CEBAF) – Perú.
- Eje vial 3: Loja - Sullana, tramos Loja - Catamayo de 49 Km. a pavimento flexible; Catamayo - San Pedro de 12 Km., y San Pedro Macará de 134,90 Km. a pavimento rígido. La ruta Loja - Catamayo está concluida, y las demás están en ejecución. Parte de la obra integral es el Puente Macará de 110 metros, en construcción
- Eje vial 4: Loja - Saramiriza, tramo en pavimento flexible Loja - Vilcabamba de 40,28 Km.; y en pavimento rígido Vilcabamba - Yangana - Valladolid - Bellavista, de 101,79 Km. y Bellavista - Zumba - La Balsa de 52,98 Km. La carretera Loja - Vilcabamba está terminada y las dos restantes en ejecución.

- Eje vial 5: Méndez - Saramiriza incluye la reconstrucción de la arteria Méndez - San José de Morona de 150,86 Km., a pavimento flexible. Su entrega está prevista para fines de septiembre de 2011.
- En lo que respecta al Eje Vial No. 1, que está concluido y que fue ejecutado a partir del año 2006, con el financiamiento de la Comunidad Europea y los Gobiernos de Ecuador y Perú, a través del convenio denominado "Apoyo a la Integración Física Regional/Eje Vial No. 1 Perú – Ecuador"³¹ entrará en operaciones a fines del mes de octubre del 2011, toda vez que la infraestructura física y mobiliario y equipos informáticos del Centro Binacional de Atención en Frontera (CEBAF) Ecuador está lista en su totalidad. En esta dependencia laborarán personal perteneciente a la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), Servicio de Vigilancia Aduanera (SVA), Agro-calidad, Migración, Tránsito, y otras entidades encargadas del control del paso de mercaderías y personas en la zona de frontera³².

El Eje multimodal del Amazonas

Conectará las costas de los océanos Atlántica y Pacífica a través los ríos Huallaga, Marañón, Ucayali y Amazonas en Perú; el Putumayo y Napo en

³¹Decreto 1508 (2006).- *Ratificación del Convenio "Apoyo a la Integración Física Regional/Eje Vial No 1 Perú - Ecuador". R.O. 297. 22 de junio del 2006.*

³²Cfr. Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Ecuador-Perú. (2009). [www.planbinacional.gov.ec/interna.php?txtCodiInfo=53]. *Interconexión Vial – Plan Binacional – Capítulo Ecuador*

Ecuador; el Putumayo en Colombia; y el Iça, Solimões y Amazonas en Brasil y construcción y desarrollo de carreteras y el dragado de sistemas fluviales para hacerlos navegables todo el año. La ejecución de este eje pretende reducir los costos en el transporte de mercancías en la ruta Pacífico – Atlántico (que por hoy se cumple a través del Canal de Panamá) y sus conexiones a Europa y Asia.

Entre los proyectos destacados de este eje tenemos: la Modernización del Puerto del Callao (Perú); el Eje Multimodal Manta – Manaus (Ecuador) que interconectará la costa de Ecuador con la región amazónica, mediante caminos, hidrovías y puertos; El Puerto de Manta que se desempeñará como puerto de tránsito entre los puertos de Asia y Manaus; El Puerto Esmeraldas (Ecuador); El proyecto ancla: Carretera Tarapoto - Yurimaguas y Puerto Yurimaguas (Perú); El Eje Multimodal Amazonas Norte (Perú); El Aeropuerto de carga en Tena (Ecuador) que conecta Orellana y las vías fluviales con el resto del país³³.

Obra que a decir del canciller brasileño, Antonio Patriota, en declaraciones dadas el 15 de julio del 2011 en Quito, con ocasión de la inauguración en Sucumbíos de un tramo de la vía fluvial que unirá ambos países y el envío del primer flete desde el puerto de Itaya en Sucumbíos hacia el puerto fronterizo de Leticia Tabatinga, entre Brasil, Perú y Ecuador, seguirá adelante como un

³³ Cfr. IIRSA (2004) [<http://www.caf.com/view/index.asp?pageMS=9377&ms=8>] *Eje del Amazonas*

corredor multimodal como vía fluvial, por carretera e incluso marítima y aérea en el caso de productos de exportación para el Asia³⁴.

2.1.2. Reseña Histórica del Transporte Terrestre

a. Prehistoria

En los comienzos de la era primitiva, el hombre contaba tan solo con su esfuerzo corporal para el transporte de carga, ello representaba utilizar enormes cantidades de tiempo y de energía, lo que restaba tiempo a la actividad productiva. El desplazamiento por largas distancias era a pie; la carga que llevaban consigo, eran transportadas en ancas o grupas; luego surja una especie de auxiliar que permitía arrastrar las cargas con mayor facilidad, éste era lo que se llamaba “narria”, que era un cajón o carro sin ruedas para arrastrar sobre él cosas pesadas. En los países fríos se fabricó el primer vehículo llamado trineo, que surge de la misma narria, al principio arrastrado por los hombres y más tarde por animales domesticados. Los animales de carga domesticados se incorporó a la producción; el trabajo del hombre se vio aminorado, pudiendo así ocuparse en labores con beneficios futuros.

Con la invención de la rueda, a finales del período neolítico y principio de la edad de bronce (5000 A.C.), se revolucionó el transporte terrestre, pudiendo

³⁴Cfr. VISTAZO.com. (2011) [<http://www.vistazo.com/webpages/pais/index.php?id=16398>]. ***Brasil seguirá adelante con el proyecto del corredor de Manta-Manaos***

así cubrir grandes distancias en menor tiempo, con el uso de menos recursos productivos; concepto esencial de la efectividad.

b. Época Precolombina y Colonial

Los Incas y demás civilizaciones del cono sur del continente, crearon un sistema de caminos interconectados a lo largo y ancho de su Imperio, que pese a lo rudimentario, entrampado del terreno y a la geografía típica, hicieron de este sistema, lo suficientemente eficaz para el transporte de personas, animales y distintos tipos de mercaderías.

La colonización española trajo consigo la fiebre por los metales preciosos, para la exploración y producción minera, fue necesario organizar pasaderos terrestre por los que se trasladaron mineros, trabajadores, comerciantes, alimentos, vestidos, herramientas y materias primas.

La región occidental, conformada por la costa y la zona montañosa andina del virreinato del Perú, actuales Ecuador, Perú y Bolivia, estuvo densamente poblada por comunidades indígenas vinculadas al trabajo agrícola y minero, y controladas desde Lima donde residía la población blanca.

Para el transporte de carga los más utilizados eran los caballos, las mulas, asnos, bueyes, canoas, balsas y el indio carguero; este último era de naturaleza más limitada. Los medios de transportes de aquella época eran

escasos, para la población blanca, existían las carretas, vehículos de dos ruedas grandes y techo de paja o de cuero de vaca tirada por bueyes, el viaje en carreta era muy lento e incómodo, las distancias eran muy largas y no siempre existían caminos

La modalidad de transporte que mantenía unida a la corona española con sus colonias en América era el transporte marítimo con sus barcos llamados galeones.

c. Época Moderna

El transporte terrestre se desarrolló despacio. Durante siglos los medios tradicionales de transporte, restringidos a montar sobre animales, carros y trineos tirados por animales, raramente excedían de un promedio de 10 Km. /h. El primer motor de combustión interna con gasolina apareció en 1870 en Viena, de la mano de Siegfried Marcus. Luego en 1883, Marcus presentó la patente de un sistema de ignición de voltaje bajo que después se implantó en los otros modelos.

A partir de ahí, los vehículos a gasolina fueron desarrollados de manera casi simultánea por ingenieros alemanes trabajando de forma independiente. En 1885, Kart Benz, inventó su vehículo, lo patentó al año siguiente y luego, en 1888, se comenzó a producir en serie.

El transporte terrestre mejoró considerablemente a mediados del siglo veinte, se han realizado grandes inversiones hasta conseguir unas vías para el transporte de gran capacidad (autopistas y autovías) que permiten el desplazamiento de gran número de personas y mercancías por todo territorio con niveles de motorización muy elevados, siendo en la actualidad el sistema de carreteras el más importante en la mayor parte de los países del mundo e incluso se construyeron grandes autopistas que comunican varios países y atraviesan enormes distancias, además “la formación e instalación de grandes corporaciones de fabricantes ha dado un gran impulso a la producción de vehículos tanto para el uso particular como para el transporte público y de mercancías, así como la exportación a terceros países”³⁵. Así nació el transporte por carreteras.

En 1923 fue concebida en la V Conferencia Internacional de los Estados Americanos, La Carretera Panamericana o "Ruta Panamericana", es un sistema colectivo de carreteras, de aproximadamente 48.750 Km. de largo, que vincula casi a todos los países del hemisferio occidental del continente americano con un tramo unido de carretera que a su vez unirá todo el continente desde Alaska a Tierra de Fuego³⁶.

Esta se encuentra casi completa, El tramo ecuatoriano está íntegramente terminado, y totalmente transitable durante todo el año, teniendo el carácter

³⁵Cfr.. REZK M (2010). [<http://www.monografias.com/trabajos/transporte/transporte.shtml>]. *Transporte*.

³⁶ Cfr. ANÓNIMO. (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Carretera_Panamericana]. *Carretera Panamericana*.

de autopista de peaje. Su recorrido inicia en el puente internacional de Rumichaca, en la frontera con Colombia hasta el puente Internacional en la localidad de Macará.

2.1.3. Transporte por carreteras en la actualidad

El transporte terrestre se desarrolló junto con el crecimiento de las enormes áreas metropolitanas. Éste ha evolucionado gracias a las nuevas y modernas tecnologías desarrollándose con mayor velocidad, recorriendo mayores distancias en menos tiempo.

El transporte por carretera se caracteriza por ser el único medio capaz de realizar por sí mismo el servicio puerta a puerta, brinda la facilidad de cargar y descargar y la posibilidad de poder organizar libremente horarios y rutas, además por su flexibilidad y versatilidad para poder transportar desde pequeños paquetes a volúmenes importantes y todo género de mercancías; lo que le hace un transporte rápido y adecuado para envíos urgentes.

El transporte por carretera se constituye en parte fundamental de la cadena de servicios logísticos. Todas sus estrategias están relacionadas directamente con la competitividad del aparato productivo. La capacidad para desplazar personas y mercancías de manera rápida, eficiente y económica, es determinante en la

movilidad internacional entre países vecinos o cercanos geográficamente, se resalta por este motivo, su importancia en el entorno regional y mundial.³⁷

2.2. ESCENARIO POLÍTICO DEL TRANSPORTE EN EL ECUADOR

En nuestro país, la gestión del transporte se realiza a través de una gran diversidad de agencias ubicadas en diferentes organismos del gobierno nacional y los gobiernos seccionales y locales. La complejidad y un desorden en la lógica de funciones son particularidades que se presentan en casi la totalidad de los modos de transporte y genera una situación que facilita la falta de coordinación entre los mismos, atenta contra la eficiencia del sector y dificulta, en consecuencia, la competitividad global del país y por ende el dar una orientación comercial a la gestión del sector.

En algunos sectores existe una desconcentración de la gestión, sin embargo en materia del tránsito vehicular la situación no es muy satisfactoria, aún el usuario se ve obligado a transitar por todo el país para legalizar un documento, obtener sus documentos de conducción, todo por causa de un deficiente e incompleto sistema informático y falta de capacitación al talento humano que labora en sus dependencias, a nivel nacional.

Se hace necesario un proceso efectivo de desconcentración de las funciones de programación y ejecución de la gestión del transporte en el país, y así dar respuesta en

³⁷Cfr. PROEXPORT COLOMBIA. (2010). [<http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo3318DocumentNo3199.PDF>]. *Perspectiva del Transporte por Carretera en la Comunidad Andina*.

forma profesional a las necesidades logísticas, al movimiento de mercaderías y a la organización de un servicio de transporte terrestre eficiente.

2.3. ENTES REGULADORES DEL TRANSPORTE TERRESTRE EN EL ECUADOR

El Transporte por carretera en el Ecuador está regulado por leyes, reglamentos, decretos y resoluciones adoptados por el Gobierno Nacional y los organismos competentes así como por las normas comunitarias adoptadas dentro del marco de la Comunidad Andina de Naciones y por convenios bilaterales suscritos por el Ecuador.

Según la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, promulgada en el Registro Oficial Suplemento No. 398 de 7 de agosto del 2008, ésta “tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial”, sin embargo y pese a que fuera calificada de una de las mejores leyes de la región, a poco más de treinta y un meses de vigencia fue objeto de reformas, es así que en el Registro Oficial No. 415, Suplemento, de 29 de marzo del 2011, se publica la “Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial”.

Según la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial se establece que “Art. 13.- Son órganos del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, los siguientes:

- a) El Ministerio del Sector;

- b) La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y sus órganos desconcentrados; y,
- c) Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos y Municipales y sus órganos desconcentrados.”

Entre las principales innovaciones que se implementan con estas reformas, se establece la transitoriedad de la Policía Nacional y de la Comisión de Tránsito del Guayas hasta que los municipios asuman las competencias; se crea la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial que pasa a depender del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), y que está regida por un Directorio que elaborará el Plan Nacional de Transporte Terrestre y supervisará su cumplimiento; se incluye a los gobiernos regionales, municipales y metropolitanos en el control y regulación del tránsito y transporte; además se dispone que el proceso de transferencia se dé de acuerdo con el procedimiento que establezca el Consejo Nacional de Competencias. La rectoría de tránsito y transporte la tiene el Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

La nueva regulación en materia de tránsito determina un sistema de sanciones con pérdida de puntos en la licencia de conducir.

A su titular se le dan tres oportunidades para recuperar los puntos perdidos, con la aprobación previa de cursos. La primera vez la licencia será suspendida por 60 días y se le concederá 20 puntos; la segunda ocasión se le sancionará con 120 días de suspensión

de la licencia y se tomará otro curso en las instituciones autorizadas, que de aprobarse solo se recuperará 15 puntos. A partir de la tercera oportunidad se pierdan los 15 puntos, se suspenderá cada vez la licencia de conducir por un año y se deberá tomar un nuevo curso para la recuperación de igual número de puntos.³⁸

Se exceptúa de este beneficio a los conductores que causaren accidentes o sean reincidentes en el consumo de alcohol al conducir. En caso del conductor al que se le hubiera suspendido la licencia por más de cuatro ocasiones, pierde el derecho de renovarla.³⁹

Además se determina que en el plazo de 90 días a partir de la vigencia de la norma legal, todas las compañías y cooperativas de transporte masivo de pasajeros y de carga están obligadas a presentar en la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial las certificaciones del IESS y las copias de los contratos de trabajo, el incumplimiento acarrea la suspensión de las autorizaciones o permisos de operación, hasta que cumplan la obligación.

La matrícula tiene una duración de cinco años y será proporcionado por la Agencia de Regulación; se establecen sanciones para quienes cometan infracciones de tránsito; el juzgamiento de los delitos de tránsito son de competencia de los jueces de tránsito; las contravenciones, que tengan calidad de muy graves, por los jueces de contravenciones

³⁸ ASAMBLEA NACIONAL (2010). [<http://www.sisepuedeecuador.com/noticias/politica/8243-asamblea-nacional-aprobo-el-proyecto-de-reformas-a-la-ley-organica-de-transporte-terrestre.html>]. *Asamblea Nacional aprobó el proyecto de reformas a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre*

³⁹ *Ibídem.*

Operadoras del Transporte Terrestre:

En los artículos 77 y siguientes de la ley vigente, se establece que “constituye una operadora de transporte terrestre, toda empresa, ya sea esta compañía o cooperativa que habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos en esta Ley y su Reglamento, haya obtenido legalmente el título habilitante, para prestar el servicio de transporte terrestre en cualquier de sus clases y tipos”. Que “toda operadora de transporte terrestre que estuviese autorizada para la prestación del servicio, deberá hacerlo única y exclusivamente en las clases de automotores que el Reglamento determine, dependiendo de su clase y tipo”; y, “por ser el servicio de transporte terrestre, de carácter económico - estratégico para el Estado, las operadoras deberán tener un objeto social exclusivo en sus estatutos, de acuerdo con el servicio a prestarse”. Esto respecto a la Ley⁴⁰.

Por otra parte, al Ministerio de Transporte y Obras Públicas le corresponde la construcción y mantenimiento de las carreteras, así mismos el control de pesos y medidas y las características técnicas de los vehículos que influyen sobre el diseño y características de las carreteras; además controla la importación de los vehículos destinados al transporte de carga y su parque automotor, a través de la Subsecretaría de Infraestructura del Transporte, Dirección de Conservación del Transporte.

⁴⁰Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. **R.O. No. 415, Suplemento, de 29 de marzo del 2011.**

El sector del transporte pesado en la actualidad se ve regido por algunos entes reguladores los cuales dictan las directrices de todas las empresas del sector. Entre ellos se encuentra:

- a) **Subsecretaría de Transporte Terrestre y Ferroviario.-** Ésta Subsecretaría forma parte del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, encargado de proponer, actualizar y reformar políticas, y trabajar en los planes a gran escala del Gobierno Central.
- b) **La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.-** Entidad adscrita al Ministerio del Sector, regida por un Directorio presidido por el Subsecretario responsable del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en su calidad de delegado del Ministro y es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales, en coordinación con los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) y tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito.
- c) **El Consejo Consultivo de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.-** Organismo de consulta e información del Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, creada en la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley de Tránsito cuyas recomendaciones no son

vinculante y que además sus funciones no han sido definidas por falta de reglamento.

- d) **Unidades del Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.-** A éstas les corresponde el control del tránsito y la seguridad vial. Las Unidades de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos o Municipales, estarán conformadas por personal civil especializado, seleccionado y contratado por el Gobierno Autónomo Descentralizado y formado por la Agencia de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Son responsables de la planificación operativa del control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, planificación que estará enmarcada en las disposiciones de carácter nacional emanadas desde la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, y deberán informar sobre las regulaciones locales que se legislen.

2.4. SITUACIÓN ACTUAL DEL TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN EL ECUADOR. PESO BRUTO VEHICULAR Y LONGITUDES MÁXIMAS PERMISIBLES

El Estado está obligado a la construcción, rehabilitación y mantenimiento de carreteras en el país, a fin de facilitar el transporte de mercaderías que asegure el intercambio de productos y servicios. Para ello resulta indispensable se emitan regulaciones en cuanto a la dimensión y peso de los vehículos que circulan, para conservar en buenas

condiciones las vías, evitando su deterioro y protegiendo de esta manera la inversión estatal y minimizar el empleo de recursos para su mantenimiento y rehabilitación.

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas, a través de la Subsecretaría de Transporte Terrestre y Ferroviario, y la Coordinadora de Pesas y Dimensiones, emitió mediante oficio 13-STTF-DTTSV-CPD-2010, de fecha 25 de junio del 2010, el “Cuadro Demostrativo de Peso Bruto Vehicular y Longitudes Máximas Permisibles”, esta norma dispone que:

- Los vehículos de carga pesada bajo las combinaciones de niñeras o nodrizas, el largo máximo permitido es de hasta 23 metros.
- Los pesos y las dimensiones máximas permitidas para los vehículos de carga pesada que se detallan en el cuadro (Anexo 1), rigen a partir de la fecha del oficio (25 de junio 2010).
- Todo vehículo que lleve carga deberá portar la guía de remisión, entregada en los centros de control de pesajes, en la cual estará registrado el peso de salida. Los vehículos podrán ser controlados en cualquier momento en la báscula móvil y se constatará el peso.
- Para los vehículos 3S3 el peso máximo permitido será de 52 toneladas, cuya vigencia será hasta la resolución que se tome en la reunión de la Subcomisión Técnica

Ecuatoriana – Peruana, la cual estaba prevista llevarse a cabo el 30 de septiembre y 1 de octubre del 2010.

- En el oficio también se indica que los pesos y dimensiones máximas permitidas para los tanqueros que transportan combustible, otros líquidos y gas, estarán sujetos a los pesos establecidos para cada tipo de vehículo. No pueden transportar más de las toneladas permitidas. Se autoriza la circulación presentando en las estaciones de pesaje, a más de sus Certificados de Operación Regular, la orden de carga y despacho otorgado en la refinería de acuerdo al sistema establecido por Petrocomercial. En este documento debe constar el peso bruto vehicular (peso del vehículo más la carga).

El Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, mediante Resolución de su Directorio No. 094-2009 de 27 de noviembre de 2009, publicada en el Registro Oficial No. 107 de 13 de enero de 2010, oficializa como obligatoria, la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2266 (1R) referente al "Transporte, Almacenamiento y Manejo de Materiales Peligrosos", en ella se establece los requisitos, peso, medidas, normas de seguridad y procedimientos a adoptarse para el manejo y transporte, de materiales peligrosos

Pese al gran esfuerzo de las empresas de transportes por implantar una política de entregas "just in time" a los clientes, entendiéndose por tal la implementación de "sistemas JIT hacia el interior a efecto de que las materias primas en lugar de estar acumuladas (con los consecuentes costos elevados por guardarlas), lleguen justo cuando

se necesitan para el proceso de producción”⁴¹ que persiste el problema cultural del ecuatoriano promedio, que mediante excusas tratan de justificar tanto los retrasos en la llegada de la carga, como los desvíos de ruta, es una debilidad que puede ser tratada siempre que exista colaboración tanto de los transportistas, personal administrativo, gerencia y demás involucrados en el proceso productivo.

2.4.1. Ecuador y la integración comercial

Los destinos comerciales que el país ofrece al transporte terrestre están relacionados con la participación del Ecuador en el comercio latinoamericano, prioritariamente en el de la Comunidad Andina, principalmente con nuestros vecinos Colombia y Perú.

Al suscribirse el Acuerdo de Cartagena, el 26 de mayo de 1969, el comercio de la Subregión no era dinámico ni significativo, fue a partir de la conformación de la Zona de Libre Comercio Andina, en 1993 entre Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela, a la que se incorporó gradualmente Perú (desde 1997 hasta el 31 de diciembre de 2005), que el comercio tiene un crecimiento significativo al circular libremente las mercaderías.⁴²

⁴¹H. MINTZBERG, J. QUINN J. Y VOYER J. (1997). *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. p. 91

⁴²Cfr. COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES. (2010). [http://www.comunidadandina.org/quienes/resena.htm]. *Reseña Histórica*.

Esto permitió que el comercio intracomunitario creciera rápidamente, se liberalizaron también varios servicios, principalmente el de transporte en sus diferentes modalidades. En 1997, los presidentes de los países miembros, decidieron a través del Protocolo de Trujillo, introducir reformas en el Acuerdo de Cartagena para adaptarla a los cambios en el contexto internacional. Así se creó la Comunidad Andina de Naciones, en reemplazo del Pacto Andino.

La Comunidad Andina está constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, además de los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI). Antes de 1996, era conocida como el Pacto Andino o Grupo Andino. Figuran además como Países Asociados: Chile, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, México y Panamá como países observadores⁴³.

Pese a la crisis mundial, el comercio Intra y Extra de la Comunidad Andina se ha mantenido activo, dinámico y con crecimiento, que a decir de los indicadores económicos publicados por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), se ha recuperado.

En el primer semestre del 2011, las exportaciones Intra Comunitarias presentaron un incremento del 24% respecto al mismo período del año anterior pasando de 3.591 a 4.452 millones de dólares, el país con mayor beneficio de este incremento fue Ecuador quien alcanzó el crecimiento del 45% respecto al año anterior, pasando de 969 a 1.403 millones de dólares, seguido por Perú con un incremento del 19%, pasando de 934 a los 1.107 millones de dólares en el primer semestre del 2011. Colombia también creció

⁴³ Cfr. COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES. [<http://www.comunidadandina.org/index.htm>]. *Normativa Andina*

en 17% pasando de 1.402 a 1.638 millones de dólares y finalmente Bolivia que incremento sus ventas a nivel intracomunitario en 6%.⁴⁴

Ecuador registra en la CAE, (Corporación Aduanera Ecuatoriana) entidad encargada de administrar los servicios aduaneros, a 192 operadores de comercio exterior en la línea de transportista terrestre, con el código 6202, aparece SÁNCHEZ POLO DEL ECUADOR⁴⁵. Por su parte, FENATRAPE, (Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador), con 185 filiales en todo el país, agremia a 3.600 dueños de camiones, operadores de transporte terrestre nacional e internacional.⁴⁶

2.5. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES SÁNCHEZ POLO

Transporte Sánchez Polo (TSP), es una empresa de transporte de carga nacional e internacional, con más de 40 años de existencia, con experiencia en el manejo de servicios integrales de carga que demandan un alto grado de calidad en el servicio⁴⁷.

SÁNCHEZ POLO, nace como operador logístico, en Barranquilla - Colombia, en el año 1970, como resultado de la unión de dos experimentados transportadores: Nelson Polo Hernández, dedicado al ramo desde 1963; y, Transportes Sánchez Ltda., fundada en 1943.

⁴⁴COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES. (2011) [http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/1661_8.pdf] *Boletín Estadístico sobre Comercio Exterior. Exportaciones Intra y Extra Comunitarias primer semestre 2011.*

⁴⁵ADUANAS DEL ECUADOR. <http://www.aduana.gov.ec/contenido/introduccion.html> .*Acerca de la CAE*

⁴⁶FEDERACIÓN NACIONAL DE TRANSPORTE PESADO DEL ECUADOR. (2010)

⁴⁷TRANSPORTES SÁNCHEZ POLO C.A. (2010). [<http://www.sanchezpolo.com>], *Inicio Transportes Sánchez Polo C.A.*

Su objetivo inicial, atender los grandes proyectos de ingeniería a desarrollarse en ese país; y, al entonces dinámico intercambio internacional de mercancías que se movilizaban a través de la frontera norte con Venezuela; esto le permitió mostrar, desde su fundación hasta el presente, índices de crecimiento sostenido, que en promedio superan el 50% anual.

Es un operador logístico con experiencia probada, con una amplia red de instalaciones en el área andina, camiones y equipos propios, con personal calificado para brindar un poder de respuesta a las necesidades del cliente en el transporte de carga de todo tipo.

Con sede en la ciudad de Barraquilla Colombia, por ahora, la empresa cuenta con sus filiales TRANSPORTES SÁNCHEZ POLO DE VENEZUELA, TRANSPORTES SÁNCHEZ POLO DEL ECUADOR y con una gran infraestructura de agencias nacionales e internacionales, puestos de información y control, bodegas y centros de acopio, radio comunicaciones, equipos de transporte y talleres, lo que la hace una de las compañías transportadoras más importante del Área Subregional Andina.

Transportes Sánchez Polo Colombia es reconocida y premiada por varias entidades y cuenta con certificaciones en ISO 9001: 2000, Consejo Colombiano de Seguridad y BASC (Business Alliance for Secure Commerce), garantizando a sus clientes la prestación de un servicio con los más altos estándares de calidad y seguridad⁴⁸.

⁴⁸ Ibídem.

2.5.1. Proceso administrativo de Transportes Sánchez Polo del Ecuador

En 1992, TSP inicia operaciones en Ecuador. La empresa se constituyó como una compañía anónima de nacionalidad ecuatoriana, el 17 de julio del 1992, con expediente 47790, con número de RUC 1791231139001. La oficina principal está ubicada en la ciudad de Quito, en la Av. América N34-148 y Lallement, tercer piso. Los teléfonos principales de la empresa son: 2240643 y 2260688. Según certificación de la Superintendencia de Compañías, se encuentra activa.

El objeto social de la empresa es: Servicio Público de Transporte de Carga, dentro del territorio nacional, subregional andino e internacional, conforme las autorizaciones que reciba de los organismos competentes de tránsito del país y del exterior. El capital suscrito es de 51.600 dólares americanos con un valor de acción de 0.04 centavos por acción⁴⁹.

Pese a estar relacionada con la casa matriz en Barranquilla-Colombia, es una empresa ecuatoriana legalmente constituida, con permiso de operación No. 008-RPO-017-98-CNTTT, emitido por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte, y cuenta con oficinas en Quito, Guayaquil, Tulcán y Huaquillas.

⁴⁹ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2011). [http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio/inicio_cias_x_ruc.html]. *Consultas Societarias y de Mercado de Valores*

2.5.2. Descripción de la empresa

La empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador, durante el 2010, se convierte en una empresa fuerte en el ramo de la transportación internacional de carga, con un volumen mensual de venta aproximado de 500.000 a 700.000 mil dólares. En promedio realiza 700 viajes de carga al mes en diferentes destinos del Ecuador, Colombia y Perú. El despacho de los viajes es constante y de acuerdo con las necesidades del cliente, de lunes a domingo, durante los 365 días del año.

- **Principales clientes.**- Actualmente Transportes Sánchez Polo del Ecuador, no cuenta al Estado Ecuatoriano entre sus clientes, por lo tanto los usuarios del servicio son empresas privadas, Actualmente tiene aproximadamente 45 clientes entre grandes y pequeños, entre las empresas más importantes se puede citar a: Kimberly Clark, Colgate, Cordialsa, Quifatex, Novacero, Zaimella, Atu, Elasto, etc. Transporta productos en volumen y/o peso, con mayor frecuencia: papel, galletas, caramelos, chocolates, pañales, jabones, maquinaria, acero, bebidas hidratantes, etc.; además realiza el transporte de materia prima desde puertos ecuatorianos y de frontera, sea esta colombiana o peruana, requerida por estos mismos clientes en sus plantas para la elaboración de productos terminados.

- **Seguridad.-** Sánchez Polo es una empresa que presta mucha atención a la seguridad, por ello posee un departamento exclusivo para esta finalidad. Cuida mucho la selección del cliente, pues es muy importante su imagen y prestigio, analiza al cliente y su carga para determinar si esta puede ser transportada por la empresa, pues debido a los grandes peligros que existen hoy en día, no se puede transportar a cualquier persona natural o jurídica y tampoco cualquier producto. Algunos productos son denominados cargas peligrosas o riesgosas, ya sea por la cuantía de la mercancía, forma de manipular la carga, susceptibilidad de siniestro o robo, tipo de seguro de la mercancía, etc. La empresa prefiere que el seguro lo tome el mismo cliente. Independientemente TSP siempre cubre seguros o pólizas propias como la póliza por daños a terceros, robo del automotor y fiel cumplimiento de contrato.
- **Flota.-** En el Ecuador TSP cuenta con dos camiones propios, próximos a entrar en proceso de chatarrización; y, aproximadamente 100 afiliados. Debemos aclarar que Sánchez Polo del Ecuador no es una cooperativa de transporte, por eso la terminología utilizada para designar a los transportistas que prestan servicios a la empresa es de “afiliado”. Los afiliados para TSP son camiones que no son propiedad de la empresa pero prestan servicio por medio de una planilla. Esta planilla (Anexo 2), posee información del viaje a realizar, del camión, del conductor y del cliente. Esta planilla tiene un contrato en su parte posterior el cual, al firmar el transportista, le

compromete a llevar la carga intacta de origen a destino, en el tiempo determinado. Estos afiliados han llegado trabajar para la empresa por tres caminos:

- Referidos: Contactos que pudieran dar referencia de la empresa de transporte de carga.
- Búsqueda Propia: Personal designado por TSP realiza la búsqueda de nuevos transportistas para que trabajen con la empresa.
- Asociaciones o Federaciones: Se realiza el contacto con las federaciones o asociaciones de transporte pesado, para tomar contacto con los transportistas. En algunos casos como la Federación del Carchi, se posee un convenio de exclusividad la cual menciona que se debe dar prioridad a cargar los camiones de la federación por medio de turnos.

El Departamento de Seguridad realiza la verificación de todos los afiliados, a fin de ofrecer a los clientes, camiones habilitados y choferes confiables. Además por norma de la empresa, todos los camiones deben poseer un dispositivo de rastreo satelital, para poder monitorear a todos los camiones afiliados dentro del territorio nacional. El incumplimiento de esta norma deshabilita al transportista en forma inmediate para cargar en próximas ocasiones.

- **Personal.-** TSP de Ecuador tiene personal con mucha experiencia en el negocio, debido principalmente a un índice de rotación muy bajo. El personal administrativo y operativo posee un Know-how del mercado y de la mecánica del negocio.

La palabra **KnowHow** proviene del vocablo anglosajón KnowHowto do it, es decir “saber cómo hacer algo o saber cómo hacerlo”. Es el manejo de información aplicada al campo industrial o comercial que nos permite llevar a cabo algunas de estas actividades. Una de las características principales de este conocimiento es que nos brinda un “plus” o valor agregado al momento de su aplicación, que lo hace valioso para quien lo posee, requiriendo de ciertos cuidados para que esa información no pase a conocimiento de terceros sin el consentimiento de su poseedor legítimo⁵⁰.

A la fecha cuenta con 32 empleados. En la ciudad de Quito, se encuentra su apoderado quien ejerce la gerencia general, y cada agencia, cuenta con un jefe. Además la empresa cumple con los mandatos legales y laborales con su personal. Así también, las instalaciones poseen todo lo necesario para realizar el trabajo diario.

- **Agencias.-** La primera agencia que Sánchez Polo del Ecuador aperturó en el país, está en la ciudad de Tulcán, capital de la provincia del Carchi, límite con Colombia. Sus instalaciones están ubicadas en la Av. Portugal e Israel. Esta agencia es una de las más importantes debido al permanente intercambio comercial entre las dos naciones, considerando que el transporte terrestre es el medio más utilizado para el comercio bilateral y que Colombia

⁵⁰ Cfr. J. GÓMEZ (1.974).*El secreto industrial (Know-how)*. Madrid, Tecnos, p.359-411.

el primer trimestre del 2011 exportó a Ecuador 939 millones de dólares y Ecuador a ese país exportó 456 millones de dólares⁵¹.

Durante el 2009, esta agencia atravesó una considerable disminución en las ventas (viajes de camiones), como resultado de medidas adoptadas por el Gobierno Nacional que limitó el comercio bilateral por la aplicación, por el plazo de un año, de una medida de “salvaguardia cambiaria” a 1.346 productos procedentes de Colombia. Este es un recurso extraordinario que fue enviado por el Ecuador, con carácter de emergente, a la Secretaría General de la Comunidad Andina CAN y que entró en vigencia a partir del 13 de julio de 2009, como respuesta al deterioro en las condiciones de competencia entre ambos países, como resultado del “proceso devaluatorio del peso colombiano”, que inició en 2007⁵².

Estas restricciones y ciertas medidas en represalia adoptadas por el vecino país, afectaron notoriamente a las exportaciones en las dos naciones hasta en un 50% y por ende al transporte terrestre.

Lamentablemente, y pese a que hasta del 23 de julio de 2010 se terminó la desgravación de todos los recargos establecidos por concepto de Salvaguardia por Balanza de Pagos, el comercio quedó afectado, y para TSP

⁵¹Cfr.SISTEMA INTEGRADO DE COMERCIO EXTERIOR. (2011) [<http://es.scribd.com/doc/56933240/Boletin-Can-Comercio-Exterior-I-Trimestre-2011>]. *CANBoletín Estadístico Exportaciones Intra y Extra Comunitarias I Trimestre 2011*

⁵² CONSEJO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES. *Decisión 494. de 6 de julio del 2009, R. O. No. 631, de 10 de Julio de 2009 - Suplemento*

Tulcán, representó un descenso en tonelaje de cargue (volumen de trabajo) prácticamente a casi la mitad, lo que afectó al presupuesto calculado para este período.

La segunda agencia que se apertura es la de Guayaquil, en las Av. Juan Tanca Marengo y Francisco de Orellana. Siendo esta ciudad el centro financiero-comercial, capital económica del país⁵³, el principal puerto marítimo y contar con la segunda aduana en volumen de exportación en el año 2009, brinda las condiciones para que la empresa, participe en el transporte terrestre de carga.

Esta agencia produce buenos ingresos a la compañía. Pese a ello durante el 2010 registra una baja en el tonelaje de cargue en un 25% respecto al año anterior.

La crisis financiera internacional, y en particular la estadounidense, afectan a Ecuador, sobre todo a sus exportaciones, lo que repercute en la rentabilidad proyectada por la empresa.

Por último y la más reciente agencia que se ha establecido está ubicada en la Av. Republica y 19 de octubre en la ciudad de Huaquillas, provincia de El Oro, punto que colinda con Aguas Verdes, ciudad fronteriza del Perú. País que en el primer semestre del 2011, y pese a la crisis financiera mundial,

⁵³ ECOS TRAVEL. [<http://www.ecostravel.com/ecuador/ciudades-destinos/guayaquil.php>.] *Guayaquil Ecuador*

registra un superávit, que según cifras del Banco Central de Reserva (BCR), a junio de 2011 las exportaciones ascendieron a US\$ 4.079 millones y se incrementaron 31.30% respecto a junio de 2010 en términos nominales⁵⁴. Esta agencia cumple con la representación de la empresa en Perú en actividades de comercio bilateral, mientras Sánchez Polo, abre sus oficinas comerciales, necesarias para participar del crecimiento económico del vecino país del sur.

Al ser una compañía de origen Colombiano, tenemos buenas relaciones comerciales con la matriz y eso nos posibilita el llevar carga desde Venezuela hasta Perú.

Una limitación que tiene la empresa es el aspecto administrativo. Sánchez Polo del Ecuador es una empresa ecuatoriana con capital extranjero, lo cual permite a Transportes Sánchez Polo Colombia, donde se encuentra la Casa Matriz y por ende los máximos directivos, tener mucha participación en la toma de decisiones, pedir explicaciones y exigir cuentas a TSP Ecuador. En algunas ocasiones y dependiendo del negocio o situación administrativa se realiza comités binacionales para la toma de decisiones.

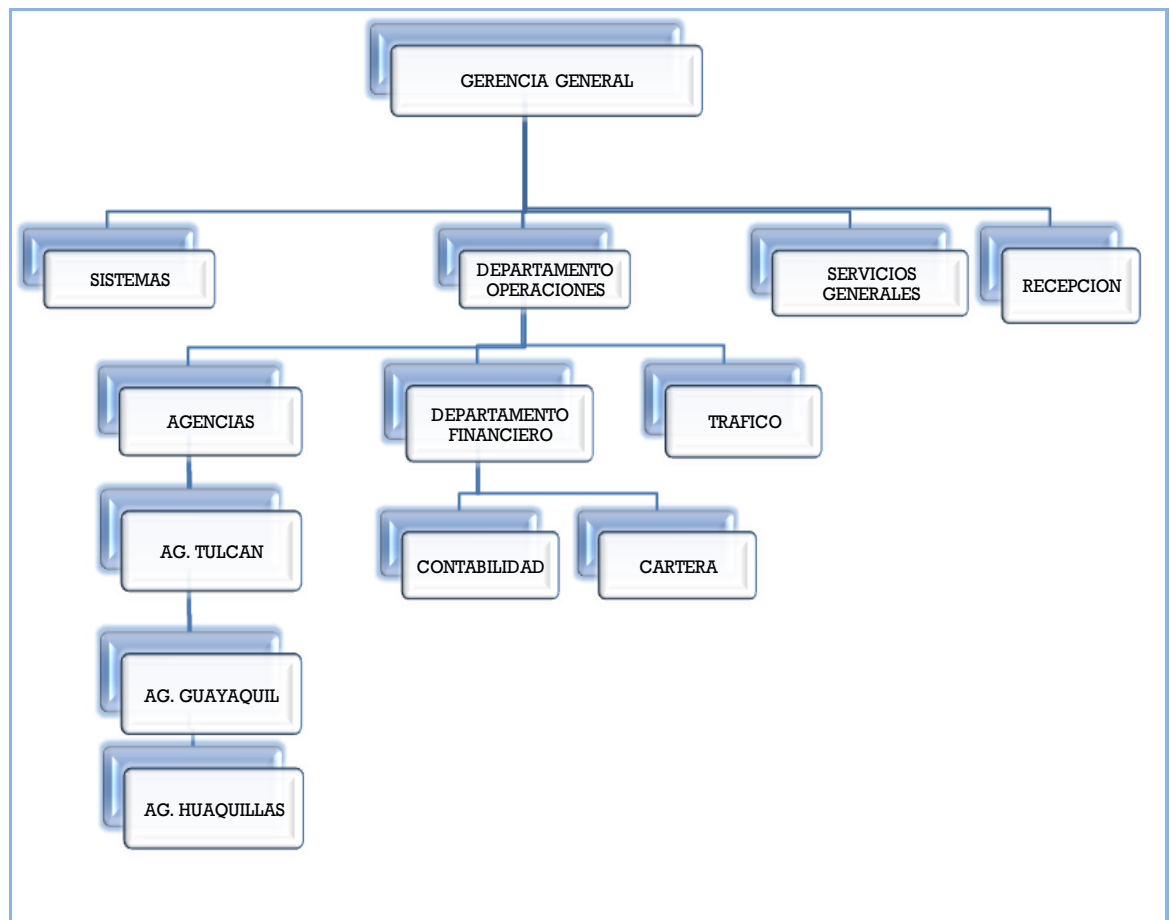
⁵⁴ Cfr. BCR del Perú (2011). [http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_053.xls]. **Balanza Comercial. Cuadro 53**

2.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A., se encuentra bajo un sistema organizacional funcional o por departamentos o de Taylor, sistema aplicado con el fin de tener mayor especialización en las tareas asignadas a cada departamento.

Gráfico No.2.1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Recursos Humanos Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A.
Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

Frederick Winslow Taylor, 1856-1915. Padre de la Administración Científica, en su obra “Principios de la Administración Científica” (1911), consideraba a la productividad como la respuesta al deseo, tanto para salarios más altos como para mayores utilidades. Sus principios recalcaban el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación en el grupo, el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores. El gran aporte de Taylor fue el haber propuesto desarrollar una ciencia del trabajo y una Administración Científica a partir de los siguientes principios: 1. Principio de planeación; 2. Principio de preparación; 3. Principio de control; y, 4. Principio de ejecución⁵⁵.

Sin embargo la empresa no posee un programa de capacitación continuo de sus empleados. Uno de los campos más débiles de casi todos los ellos, es la falta de conocimiento y aplicación de la tecnología, la que, como ya sabemos, está en permanente evolución y actualización; es por ello que tareas que con tecnología podría realizarse en menor tiempo y con menor esfuerzo, se las ejecuta de manera “tradicional”, como dice el Señor Hugo Valarezo responsable de tráfico en la empresa, “siempre lo hemos hecho así y nunca nos ha fallado”.

Esta es una muestra clara de resistencia al cambio y al impacto positivo que sobre la organización se obtendría, al trazar una metodología para disminuir los problemas y maximizar el trabajo a través de la tecnología para mejorar los procesos organizativos, aprovechar las ventajas que ofrece y la necesidad apremiante de no quedar rezagados de las últimas innovaciones. Sin duda el uso de la tecnología aporta en el desempeño del

⁵⁵ Cfr. I. CHIAVENATO (2002). Op. Cit. pp. 38-41.

trabajo, la organización de los sistemas de trabajo y la propia organización, tanto en su estructura como en su funcionamiento, es por eso que la empresa está obligada a seguir un largo camino de búsqueda y esfuerzo para implementarla, sin crear incertidumbre, resistencia al cambio y el estrés laboral del empleado ante la posibilidad de ya no ser indispensables.

2.7. ANÁLISIS SWOT

2.7.1. Fortalezas

Sánchez Polo del Ecuador, muestra entre sus principales fortalezas su imagen de empresa especializada y un amplio conocimiento del mercado.

Menores tiempos de entrega, gran cantidad de rutas y puntualidad en la entrega de la carga lo que proporciona clientes satisfechos

Seguridad de la carga transportada y minimización de riesgos y peligros en carretera.

Contar con sistemas de tecnológicos de punta, como rastreo satelital, pesaje de carga.

Contar con un departamento especializado en Tráfico de Carga, que proporciona información actualizada del lugar específico en el que la carga se encuentra.

La ubicación de Sánchez Polo en el Ecuador es otra fortaleza de gran importancia, ya que desde 1995 cuenta con oficinas en puntos estratégicos para el negocio de carga pasada, como son:

- El Oro, en la ciudad de Huaquillas.
- Guayas, en Guayaquil.
- Carchi, en Tulcán.
- Pichincha, en Quito.

Transportes Sánchez Polo Ecuador opera a precios competitivos con respecto al valor agregado proporcionado en cada uno de sus viajes de transporte de carga, muchos de los clientes de la empresa prefieren sus servicios por ser éstos eficientes, logrando que la carga llegue a tiempo, con el debido sigilo y confiabilidad. La empresa presenta un porcentaje de filtro de carga mínimo que da a los clientes confianza en los servicios prestados.

Bajo la modalidad en la que opera la empresa, que subcontrata las unidades de transportes encargadas de llevar la carga a su destino; Sánchez Polo no incurre en costos adicionales (sociales, laborales) ya que no existe relación de dependencia entre los transportistas y la empresa; ni costos de mantenimiento y

reparación de las unidades, ya que las mismas no son parte del activo fijo de la compañía.

La cartera de clientes que posee Sánchez Polo es de primer orden, cada uno de ellos son líderes o potenciales líderes en sus respectivas ramas.

2.7.2. Debilidades

No contar con actividades en el Puerto de Manta y Esmeraldas, dos aduanas que manejan un importante volumen de operaciones de comercio exterior. Así también la infraestructura con la que cuenta la empresa es menor a la que la competencia.

La comunicación interna inefectiva. No existe un manual de procedimientos y su cultura organizacional no está desarrollada en niveles aceptables, dando como resultado que el personal no se involucre en su totalidad en las metas y objetivos de la empresa.

Los clientes al ser líderes de mercado les permiten tener un moderado nivel de negociación frente a precios y servicios que Sánchez Polo ofrece.

2.7.3. Oportunidades

La designación por parte del gobierno nacional al sector del transporte como una de las 10 áreas estratégicas de desarrollo.

El Plan Renova favorece en gran medida a Sánchez Polo ya que poseen dos unidades que están a poco tiempo de calificar para este tipo de renovación.

Reducción de impuestos para maquinaria pesada.

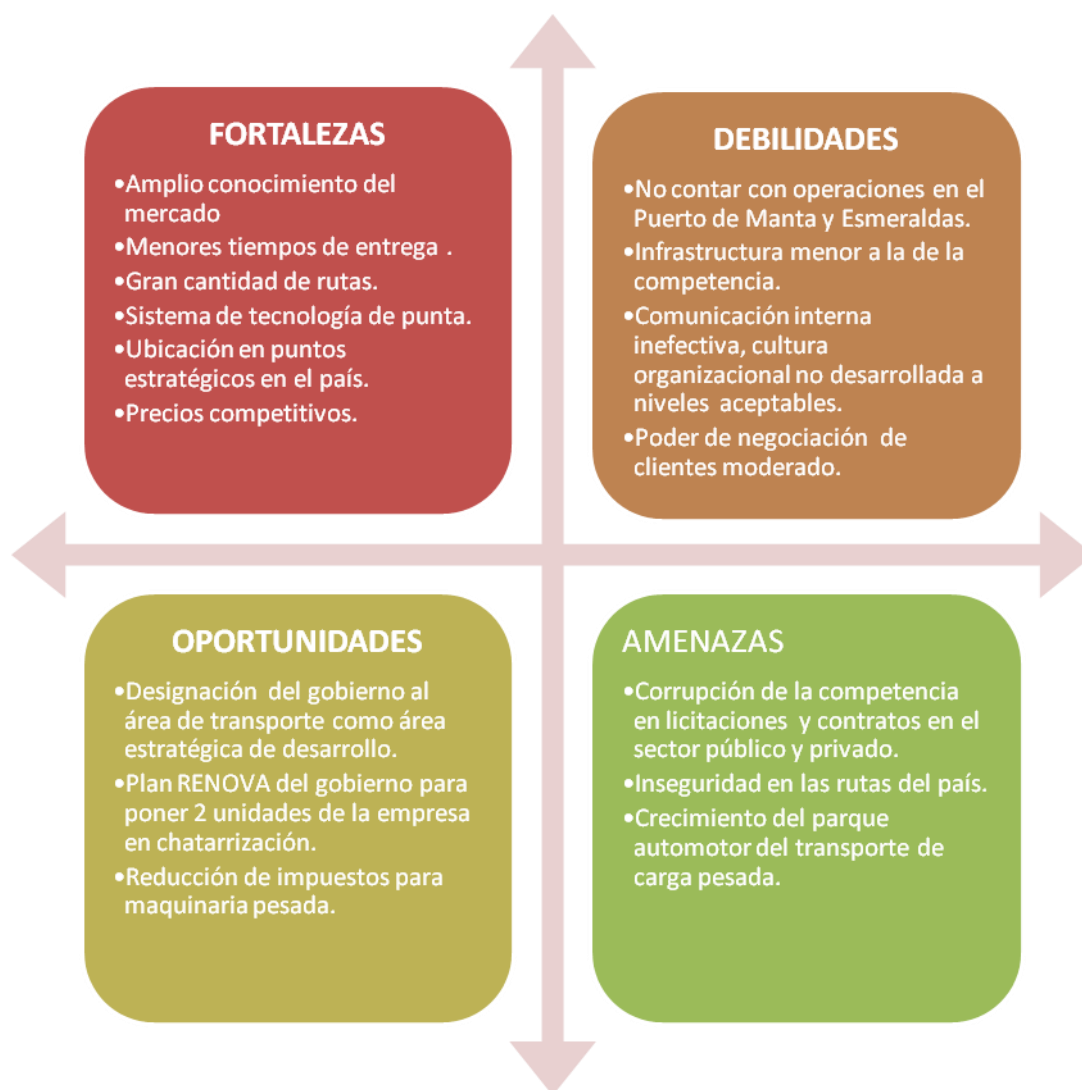
2.7.4. Amenazas

La corrupción que otras empresas de transporte utilizan al licitar contratos tanto en el sector público como privado

La inseguridad que afecta al Ecuador, que ha convertido las rutas del país en muy peligrosas para el transporte de carga.

El crecimiento del parque automotor destinado al transporte de carga, sin consideración a las necesidades del mercado ni especificaciones técnicas, pero que son utilizados por la valoración tarifaria.

Gráfico No. 2.2.

MATRIZ SWOT

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

2.8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.8.1. Visión

Ser una empresa líder en el transporte de carga nacional e internacional cubriendo todas las rutas del Ecuador y de la región andina, mediante el desarrollo del proceso logístico de transporte, manteniendo altos niveles de calidad, adaptado a las necesidades de cada cliente para cumplir con sus expectativas y requerimientos.

2.8.2. Misión

Ser especialistas en el manejo integral de carga, mediante la prestación de un servicio eficiente, seguro y oportuno, basado en la administración del proceso logístico de transporte de cada cliente y el desarrollo continuo de los recursos de transporte, tecnológico y administrativo.

Es el deber con la sociedad, contribuir al desarrollo y equilibrio económico del país, clientes, accionistas, empleados y proveedores, promoviendo el intercambio comercial dentro de parámetros de equidad, justicia y globalización, garantizando nuestra permanencia en el mercado, además de mantener el liderazgo frente a otras empresas de transporte de carga pesada.⁵⁶

⁵⁶TRANSPORTES SÁNCHEZ POLOC.A.Op.cit. p. 53

Tabla No. 2.3.**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA MISIÓN DE LA COMPAÑÍA**

Criterios para la evaluación - ¿Responde a interrogantes?	VALORACIÓN	
	SI	NO
Clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes?	SI	
Servicios: ¿Cuáles son nuestros principales servicios?	SI	
Mercados: ¿Dónde y con quién compite la compañía?		NO
Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿El objetivo de la empresa es económico?	SI	
¿Tecnología: Interés tecnológico principal de la compañía?	SI	
Filosofía: ¿Cuáles son sus creencias, valores, aspiraciones y prioridades fundamentales de la compañía?	SI	
Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la compañía o su principal ventaja competitiva?	SI	
Interés por Imagen Pública: ¿Se preocupan de asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	SI	
Empleados: ¿Considera a los empleados como un activo valioso de la compañía?	SI	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

2.8.3. Objetivos principales

Flexibilidad:

- Adaptable a la demanda del cliente
- Adaptable a las circunstancias imprevistas.

Rapidez:

- Disminución del tiempo.

Fiabilidad:

- Reducción de la interrupción del suministro y distribución de mercancías.

2.8.4. Política integral

Todo el equipo humano de Transportes Sánchez Polo S.A., como miembros de una empresa dedicada al desarrollo del proceso logístico de transporte, es responsable y está comprometido con el cumplimiento de los siguientes aspectos:

- Garantizar la satisfacción de los clientes mediante el desarrollo de soluciones integrales de la más alta calidad, con base tecnológica y equipos de transporte asociados a cada necesidad.
- Implementar medidas de seguridad en las operaciones, para asegurar que la prestación del servicio cuente con controles preventivos que eviten la contaminación con sustancias prohibidas, actividades ilícitas, contrabando y prácticas de terrorismo.
- Promover la cultura del trabajo seguro, la prevención y el auto cuidado individual y colectivo, a partir del control de los riesgos propios de la actividad y la acción oportuna ante emergencias, encaminados a garantizar el bienestar de los empleados, accionistas, proveedores, visitantes y demás partes interesadas, conservando los recursos materiales y naturales en armonía con el ambiente.
- Propender al mantenimiento de relaciones integrales con los clientes, proveedores y demás aliados estratégicos, para estar preparados a responder a las exigencias de nuestros sistemas de gestión para la prestación del servicio.
- Garantizar el éxito de nuestra política integral mediante una organización en perfeccionamiento continuo, enmarcada en el cumplimiento de normas y requisitos legales, orientada por la alta gerencia, comprometida con la asignación de recursos económicos, tecnológicos; personal competente y el sostenimiento

de sistemas de gestión que integren normas de Calidad, Control y Seguridad, Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Medio Ambiente.⁵⁷

2.9. VENTAJAS COMPETITIVAS

- Garantizar a los clientes un servicio global en despachos de exportaciones, a través de las empresas del grupo con filiales en los países vecinos.
- Contar dentro del marco legal con certificación y habilitación para la prestación del servicio de transporte. Estar facultados para el manejo de mercancía en tránsito aduanero y manejo de cargas extra-pesadas.
- Logística corporativa, a través del transporte interno, despachos nacionales en Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú, transporte Multimodal.
- Logística de la cadena de suministro, a través de los servicios de almacenamiento, inventario, paquetería, Cross - docking y distribución.

“En sentido estricto el Cross - docking se hace sin ningún tipo de almacenaje intermedio. Evitar las operaciones de almacenamiento permite reducir el plazo necesario a las operaciones logísticas. Su intención es también acordar con los proveedores una preparación de la mercancía para reducir costes de recepción, almacenaje y preparación.”⁵⁸

⁵⁷TRANSPORTES SÁNCHEZ POLO C.A.Op.cit. p.53

⁵⁸SLIDESHARE [<http://www.slideshare.net/vivianarivi/cross-docking>].*Cross - docking*.

- Logística global, a través de la planeación de despachos internacionales entre los países de Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú.

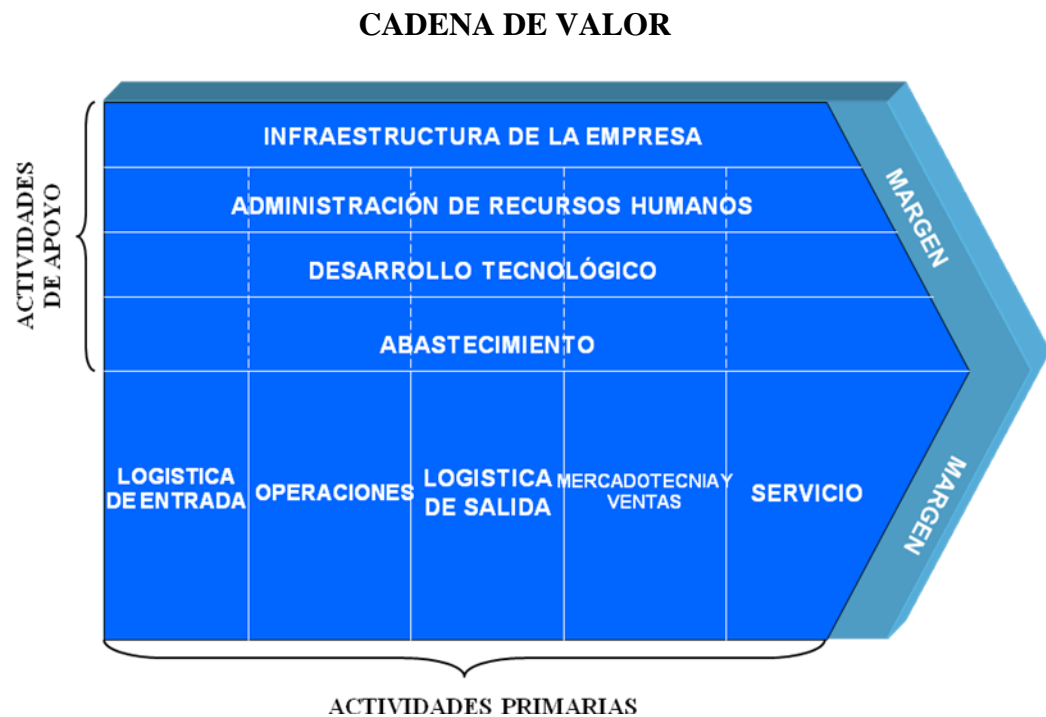
2.10. CADENA DE VALOR

Michael Porter, en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Ventaja Competitiva: Crear y Mantener un Desempeño Superior), publicado en 1985, propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. La cadena de valor es una plantilla que las empresas utilizan para determinar su posición de costos e identificar los diversos medios que puede emplear para facilitar la puesta en práctica de la estrategia a nivel de negocios.

Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo: Las actividades primarias, la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas, participan en la creación física de un producto, en su venta y distribución a los compradores y su servicio después de la venta. Las actividades de apoyo ofrecen el respaldo necesario para que las actividades primarias tengan lugar. La cadena de valor

muestra la manera en que un producto se mueve desde la etapa de materias primas hasta el cliente final⁵⁹

Gráfico No. 2.3.



Fuente: Adaptado de la obra Estrategia y ventaja competitiva PORTER, Michael E. Barcelona. (2006) p. 41.

Para cada empresa, la idea esencial de la cadena de valor “consiste en agregar todo el valor que pueda en la forma más económica posible y lo que es más importante, capturar ese valor”. En una economía globalmente competitiva, “los eslabones más valiosos de la cadena suelen pertenecer a la gente que posee los conocimientos, sobre todo acerca de los clientes”⁶⁰, y la habilidad de combinar los recursos y la capacidad de la empresa. Cuanto más difícil sea para el competidor entender la forma en la que la

⁵⁹Cfr. M HITT, R. DUANE IRELAND, R HOSKISSON. (1999) *Administración Estratégica, Competitividad y conceptos de globalización*. México. International Thomson Publishing Editores, p. 104 – 105.

⁶⁰M.HITT IRELAND, D. HOSKISSON (1999). *Administración estratégica: conceptos, competitividad y globalización*. México. Thomson. p.105

empresa crea y capta valor al aplicar las primarias y de apoyo, mayor será la ventaja competitiva.

La empresa tiene que valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor que le son propias y los costos y rendimientos de sus competidores, para mejorar su rendimiento. En cuanto su rendimiento es mejor que el de su competidor y mejore su rendimiento puede alcanzar una ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva sostenible se instituye el momento en que se crea la estrategia que crea valor sobre la base de sus propios recursos, capacidades y aptitudes que serán aprovechadas eficazmente de tal manera que se saque ventaja de las oportunidades del ambiente exterior, de tal manera que esté en capacidad de ofrecer productos o servicios superiores que aprecian los clientes. “La ventaja competitiva suele recalcar precio/valor, características distintivas del servicio, atributos notables del producto experiencia del cliente y accesibilidad”⁶¹.

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos.⁶²

El punto más importante del estudio de la Cadena de Valor está en proporcionar un marco para identificar y desarrollar una competencia distintiva, que al ser excelente en

⁶¹J. LONGENECKER, C MOORE, JW PETTY (2001), *Administración de pequeñas empresas*. México. International Thomson Editores S.A. pp. 105 - 115

⁶²CONRADO, M. (2011). [<http://www.re-ingenia.com/blog/2011/01/la-cadena-de-valor-como-optimizar-el-valor-al-cliente/>]. *La cadena de valor: Como optimizar el valor al cliente*

alguna a varias de las actividades primarias, le proporcione una ventaja competitiva, a tal punto que a las otras empresas se les dificulte imitarla.

Solo la fusión del marketing y la logística ayudarán a definir políticas exitosas que mantengan la rentabilidad de una empresa, las cuales generan valor agregado al servicio y proporcionan de igual manera que la cadena de valor un margen⁶³. Estas actividades están clasificadas por:

Gráfico No. 2.4.

ACTIVIDADES LOGÍSTICAS



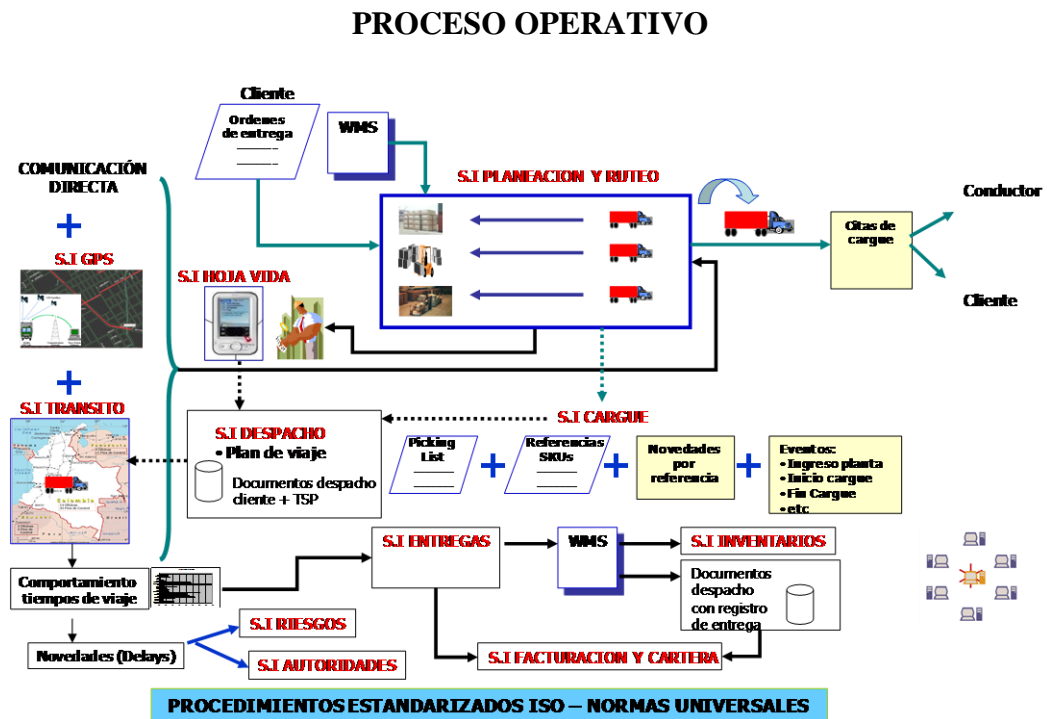
Fuente: Adaptado de la obra **Logística: Administración de la cadena de suministro**. BALLOU, RONALD H. (2004). México. Prentice Hall, 5ª. Edición. pp. 11 - 12

⁶³R. H. BALLOU, (2004). *Logística: Administración de la Cadena de Suministro*. México. Prentice Hall, p. 11 - 12

2.11. PROCESO OPERATIVO DE LA EMPRESA

Sánchez Polo posee un proceso esquematizado con el cual presta el servicio de transporte (Anexo 3).

Gráfico No. 2.5.



Fuente: Investigación realizada Departamento Operativo TSP

2.12. SERVICIOS OFERTADOS POR LA COMPAÑÍA SÁNCHEZ POLO

La actividad comercial de TSP del Ecuador, es “transporte de carga por carretera”, la categoría del producto está determinada por ser un servicio de outsourcing contratación de fuentes externas, entregando el servicio a las diferentes empresas a las cuales se les ofrece el de transporte de carga pesada.

El objetivo principal de cualquier empresa que considere el outsourcing o tercerización, para transferir a terceros ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal de su negocio, es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios, lo que permite a la empresa contratante preocuparse totalmente de la actividad principal, y por tanto concentrar sus esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Como servicios TSP actualmente está ofreciendo transporte de carga seca, que es la carga que no requiere de equipos especiales ni de condiciones especiales de transporte, representa el grueso de la carga transportada, en peso (predomina el peso de la carga) o en volumen (predomina el volumen de la carga)⁶⁴:

- Transporte de contenedores
- Transporte de cama bajas
- Transporte de furgones
- Manejo de carga suelta
- Manejo de carga paletizada, que es la carga situada sobre un armazón de madera, plástico u otros materiales, que se emplea para el movimiento de carga.

⁶⁴UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL. [<http://www.edutecne.utn.edu.ar/transporte/glosario.pdf>.]
Glosario

3. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

La investigación de mercado, tradicionalmente es definida como “la recolección, registro y análisis sistemático de datos con el propósito de proporcionar información útil para la toma de decisiones en esa área”⁶⁵. José Nicolás Jany, en su obra *Investigación Integral de Mercados: Un enfoque para el siglo XXI*, señala que la importancia de la investigación de mercados en todo proceso es muy alta, pues “sirve como instrumento de acopio de información, previene y limita los riesgos y especialmente ayuda para que la toma de decisiones se dé en condiciones de menor incertidumbre”.

Con los resultados arrojados por esta investigación, se puede analizar cuantos de los actuales clientes de TSP están totalmente satisfechos con el servicio prestado por la empresa, así como, las necesidades de potenciales clientes, para así aplicar estrategias que permitan maximizar los beneficios canalizados al crecimiento de TSP.

Según fuentes interna de TSP, el mercado actual de las empresas de transporte pesado del país, no está acostumbrado al desarrollo y mejora continua, ni a la estimación del valor agregado que un plan de marketing aportaría a sus clientes, siendo el costo de operaciones el principal motor de decisión al momento de analizar un nuevo proyecto.

⁶⁵P.CATEORA, J. GRAHAM (2000). *Marketing Internacional*. México: McGraw-Hill. p. 214

El presente estudio de mercado, será un punto de partida para establecer estrategias, organizar un plan de marketing y proyectar los resultados financieros a corto, mediano y largo plazo.

Este estudio se realiza utilizando encuestas aplicadas a las empresas líderes en los 17 sectores productivos del país⁶⁶. Es importante mencionar que el escoger este universo en particular, presenta ciertas limitaciones en función al tiempo manejado por los clientes y potenciales clientes de Sánchez Polo, puesto que las personas responsables de las empresas líderes de los diferentes sectores, casi siempre están con agendas copadas, y concertar una cita en ocasiones demora más del tiempo en un principio programado.

Otra de las limitaciones que se han presentado en el estudio de mercado, es la falta de publicaciones y estudios recientes del sector de transporte pesado, tanto en términos económicos, como en términos de crecimiento del sector. Ya que, los datos sectoriales proporcionados por la Corporación Andina de Fomento (CAF) datan del 2003, y los de entes estatales del Ecuador datan del 2008, lo que no permite el manejo de datos oficiales actualizados para fundamentar adecuadamente este estudio.

Este trabajo se desarrolla en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Huaquillas, Esmeraldas y Manta, aplicando el recurso de las fuentes primarias (encuestas) en matrices y sucursales de los clientes actuales y potenciales de Sánchez Polo, durante los meses de noviembre, diciembre 2010 y enero del 2011.

⁶⁶ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2009). *Clasificación CHU. Revisión 3*.

3.1. SUPUESTOS DE ANÁLISIS

El trabajo de investigación se dividirá en 2 poblaciones: Los clientes que TSP ya cuenta dentro de su cartera, y los clientes potenciales a los que apunta incorporar al aplicar las encuestas.

Dentro de esta segunda población se aplica las encuestas en un estrato dirigido a las 100 empresas más importantes, elegidas por un estudio de la revista EKOS de los premios “EKOS DE ORO 2010”. El estudio del que se recoge el universo, basó la calificación en ponderaciones de calidad de sus índices financieros de: crecimiento en ventas, eficiencia, liquidez, rentabilidad neta, rentabilidad patrimonial, apalancamiento y cumplimiento tributario⁶⁷ de los 16 sectores de la economía del país.

3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Conocer el comportamiento del mercado en términos de servicios ofertados, frecuencia y tarifas.
- Conocer un aproximado de recursos asignados al transporte pesado por las empresas.
- Evaluar si la oferta actual de la empresa de Transportes Sánchez Polo del Ecuador satisface a sus actuales clientes.

⁶⁷ REVISTA EKOS. (2010). *Ekos de Oro año 2010 No. 186*. Quito, Ecuador.

- Conocer las necesidades y rutas utilizadas tanto nacionales como internacionales de los clientes potenciales de Transportes Sánchez Polo.
- Determinar el punto, medios de comunicación y los factores de decisión en la contratación de servicios de transporte.
- Conocer si las empresas más importantes de Ecuador requieren el servicio de transporte tercerizado o podrían realizar una integración vertical hacia adelante en la industria.
- Conocer la competencia, que tanto el consumidor conoce la industria.

3.3. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo esta investigación de mercado, considerando su flexibilidad, se empleará la investigación exploratoria, todo esto con la finalidad de determinar los diferentes problemas que han surgido tanto para Transportes Sánchez Polo, como para la competencia en la prestación de servicios dentro de la industria de transporte pesado.

Luego de esto, se aplicará una investigación concluyente descriptiva⁶⁸ ya que en base a las encuestas podremos determinar las características del mercado, las falencias y

⁶⁸J. JANY (2000). *Investigación Integral de Mercados: Un enfoque para el siglo XXI*. Colombia: McGraw-Hill. p. 8-21

aciertos de la prestación de servicios, el conocimiento de los clientes sobre las oferta de la industria.

3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.4.1. Fuente primaria:

Dentro de las fuentes primarias de información se hace uso de encuestas como unidad de análisis. Dicha unidad de análisis corresponderá a cada empresa a la que se aplicará el formulario de encuesta, independientemente si la empresa encuestada es cliente actual o no de Transportes Sánchez Polo.

Este instrumento consta de 13 preguntas que engloban situaciones y aspectos referentes al sistema de atención al cliente, la demanda, la oferta, los factores de decisión de la contratación, las fortalezas y debilidades de la competencia y TSP, el conocimiento general de los clientes de la oferta existente en el mercado, entre otras, que ayudarán a plantear estrategias de marketing.

3.4.2. Fuentes secundarias:

Dentro de las fuentes secundarias a utilizarse en el proceso de investigación de mercado, se encuentra el estudio de la Revista Ekos Negocios, No. 203, de marzo del 2011, en la que se publica el ranking de las “cien empresas más rentables del Ecuador, elementos claves para una venta ideal” entre las que están

aquellas que se hicieron acreedoras a los premios Ekos de Oro 2010, Séptima Edición, como las mejores instituciones del sector productivo, y como reconocimiento a la visión empresarial, liderazgo y resultados financieros; cabe señalar que para esta elección se habrían evaluado las cifras de los balances financieros del 2009 presentados a la Superintendencia de Compañías, con la información completa proporcionada por las empresas al 23 de septiembre del 2010; como referencia principal para tomar la muestra de las empresas en las que se aplicará la encuesta⁶⁹.

También se considera como fuente de información secundaria a toda la información referente a activos, ingresos, evolución del patrimonio y demás datos financieros que proporciona la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas y el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos.

Se utilizará también material bibliográfico teórico relacionado con la metodología para investigación y análisis de la investigación de mercado.

Por último, se tomará como fuentes de información secundaria a toda documentación, manual, guía de procesos, reglamentos y políticas establecidas y proporcionadas a lo largo del proyecto por manos de Transportes Sánchez Polo.

⁶⁹REVISTA EKOS, (2011). *Las 100 empresas más rentables del Ecuador sobre ventas sector no petrolero*. No. 203. p. 42, 43

3.5. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Un mercado es un grupo de clientes o posibles clientes con poder de compra y necesidades insatisfechas. La segmentación del mercado es el proceso de dividir el mercado total de un producto o servicio en grupos con necesidades similares, de manera que es probable que cada grupo responda favorablemente a una estrategia específica de mercadotecnia. La necesidad de segmentar el mercado surge de la competencia⁷⁰, lo cual constituye una herramienta estratégica para direccionar en debida forma los esfuerzos, optimizar recursos y obtener ventajas competitivas. En si la segmentación “se orienta a la diversidad de los compradores potenciales que constituyen el mercado. Reconocer la existencia de esta diversidad incita a la empresa a ajustar su oferta de productos a cada segmento considerado”⁷¹. Es una concepción orientada al cliente, a identificar necesidades y agrupar en subgrupos más fáciles de estudiar para hacer del servicio que se brinda, el mejor adaptado a las necesidades del cliente. Para esto se debe centrar en el mercado meta que se va atacar, en este caso es el industrial ya que el servicio está dirigido para empresas.

Para esto se va a utilizar la segmentación industrial con tres diferentes variables como son:

- Geográfica.

⁷⁰ J. LONGENECKER. Op. Cit., p. 114.

⁷¹ J. J. LAMBIN. (1995). *Fundamentos de Marketing*. España: McGraw-Hill. p. 194

- Demográfica

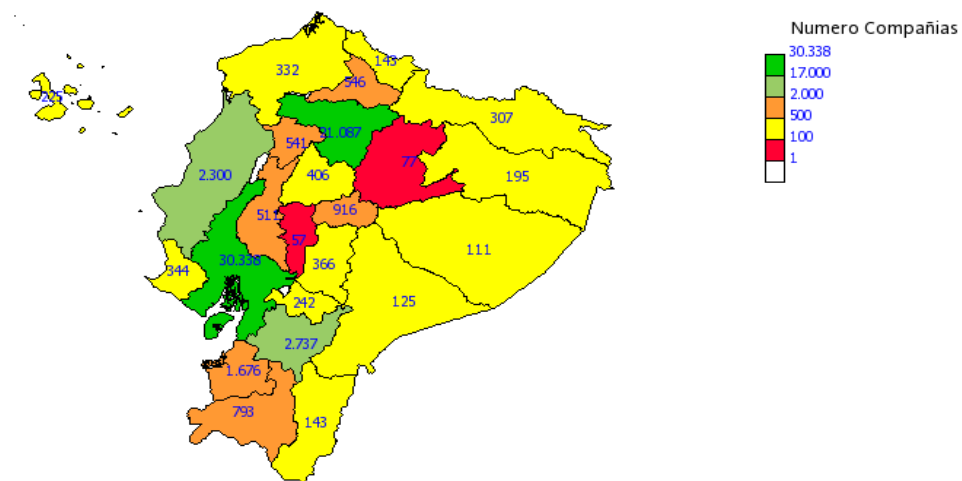
- Conductual

3.5.1. Segmentación geográfica

Según datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías, al 31 de diciembre del 2010, se encuentran registradas 64.508 empresas, distribuidas en las 24 provincias del país⁷².

Gráfico No. 3.1.

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS COMPAÑÍAS EN EL ECUADOR POR PROVINCIAS - AÑO 2010



Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador

⁷²SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2011) [http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=/content/folder%5b%40name%3d%27Sector%20Empresarial%27%5d/report%5b%40name%3d%27Distribuci%c3%b3n%20Geogr%c3%a1fica%20de%20Compa%c3%bl%c3%adas%27%5d&ui.name=Distribuci%c3%b3n%20Geogr%c3%a1fica%20de%20Compa%c3%bl%c3%adas&run.outputFormat=&run.prompt=true#]. ***Distribución Geográfica de Compañías en el Ecuador***

Las necesidades del cliente varían según el área geográfica de residencia, el segmento geográfico propuesto para el presente proyecto serán las empresas ecuatorianas y sucursales de empresas extranjeras domiciliadas en el Ecuador, y que realicen operaciones en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta, Esmeraldas y Huaquillas, toda vez que estas seis ciudades representan la mayor parte de movimiento industrial y comercial del país en términos de consumo, distribución y producción manufacturera dentro del territorio nacional.⁷³.

Tabla No. 3.1.

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA POR CIUDAD

RANKING	CIUDAD	NUMERO DE EMPRESAS
1	Guayaquil	26.584
2	Quito	20.293
3	Cuenca	2.203
4	Manta	937
5	Esmeraldas	260
6	Huaquillas	75
TOTAL		50.352

Fuente: Superintendencia de Compañías al 31 de diciembre 2010
Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

3.5.2. Segmentación demográfica

En esta segmentación, el mercado está dividido en diferentes grupos en base a variables como edad, sexo, tamaño de la familia, estado civil, etc.

⁷³ MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCION, EL EMPLEO, Y COMPETITIVIDAD. (2010). [http://www.slideshare.net/mcpec1/estrategia-reforzar-logistica-componente-b]. *Estrategias para Reforzar la Logística y la Facilitación del Comercio Exterior. Componente B*

Ya que nuestra investigación es orientada a personas jurídicas y no personas naturales, se seleccionó los segmentos reseñados en la clasificación sectorial CIIU Rev. 3 (Clasificación Internacional Industrial Uniforme de Actividades Económicas, revisión 3) de la Superintendencia de Compañías.

De esta segmentación se han exceptuado empresas que se dedican a la importación automotriz, aquellas que requieren de transporte de equipos especiales, transporte de valores y minerales preciosos, electrodomésticos, venta productos intangibles (seguros, hotelera, enseñanza, etc.), transporte de tecnología (telefonía móvil, radios, artefactos electrónicos, etc.) y telas, toda vez que la política interna de Transportes Sánchez Polo dispone restricciones para éstos tipos de negocios.

Tabla No. 3.2.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA POR CIIU REV. 3 POR CIUDAD

RANKING	CIUDAD	NUMERO DE EMPRESAS
1	Guayaquil	761
2	Quito	626
3	Cuenca	122
4	Manta	39
5	Esmeraldas	8
6	Huaquillas	4
TOTAL		1560

Fuente: Superintendencia de Compañías al 31 de diciembre 2010

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

3.5.3. Segmentación conductual

División del mercado en grupos según conocimientos, las actitudes, la utilización del producto o la respuesta frente a un determinado artículo.

Para nuestra investigación nos enfocaremos en las empresas líderes del mercado reseñadas en la publicación de la Revista EKOS No. 195, de julio del 2010, que podrían utilizar en sus actividades normales servicios de transporte pesado y servicios de logística externa.

3.5.4. Perfil y target

El target o mercado objetivo o mercado meta, es un término utilizado para designar un segmento del mercado, destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio.

El perfil de las empresas seleccionadas por la Revista Ekos, las cuales se destacan por su eficiencia en las diferentes ramas a las que pertenece cada una. Esto permitió identificar empresas líderes de mercado las cuales poseen un nivel de ventas y productividad mayor a la media. Esto nos lleva a nuestro universo de las 100 mejores empresas en Ecuador en el 2010, lo cual equipara la visión de la empresa TSP de enfocarse en las empresas más importantes de cada país por su mayor grado de experiencia y participación de mercado.

3.5.5. Cálculo de la muestra

Para ello se tomó las empresas del presente estudio que son 100 y se aplicó la relación matemática:

$$n = \frac{N * \delta^2 * Z^2}{1 + (N - 1) * e^2 + (\delta^2 * Z^2)}$$

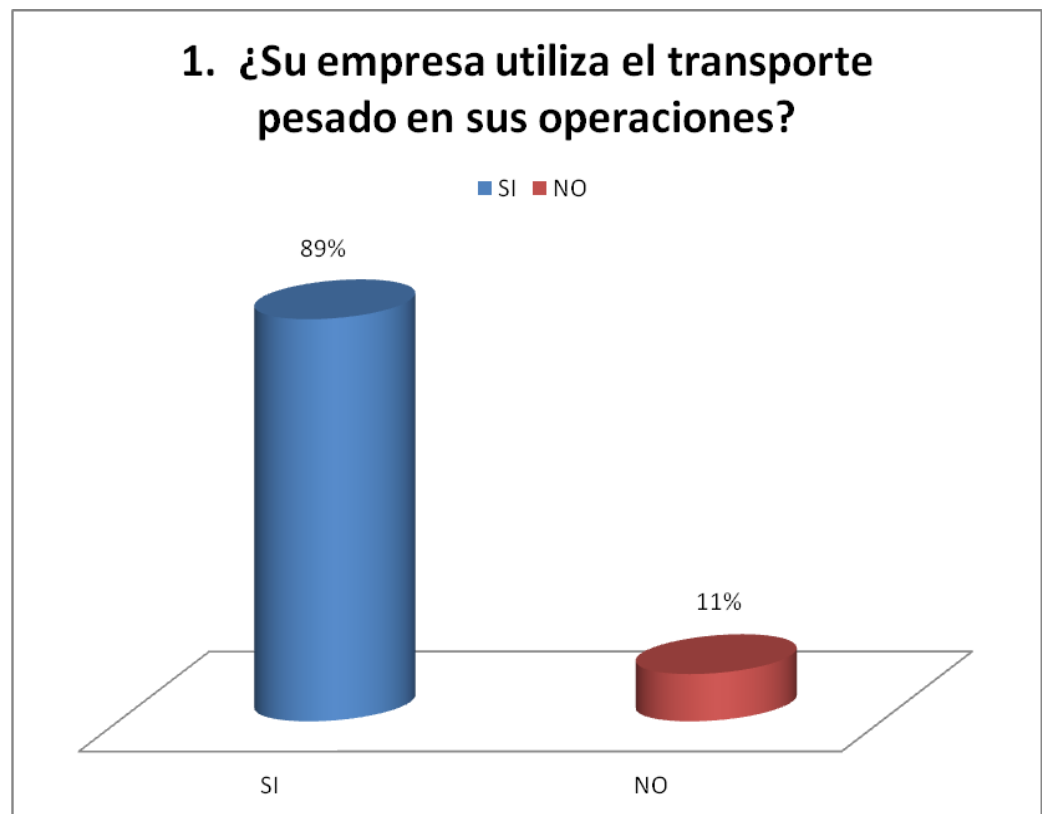
En donde:

- n: Tamaño de la muestra.
- N: Población universo (target).
- Z: Coeficiente de confianza del 95%, equivalente a 1,96 (Según tablas estadísticas)
- δ : Desviación estándar (P*Q)
 - P: Probabilidad de ocurrencia de caso favorable. Se estima a priori que el 50% de las personas aceptarán la utilización de los servicios, para ellas o para algún miembro de su familia.
 - Q: $1 - P = 1 - 0,5 = 0,5$.

- e: Error máximo admitido, equivalente al 5% (0,05), en coherencia con el coeficiente de confianza.
- El resultado de esta relación matemática es $n = 18,16 \approx 19$, por ende el estudio se centra en los gerentes y responsables de logísticas de las empresas dentro del estudio escogidos al azar.

PREGUNTA 1

Gráfico No. 3.2.

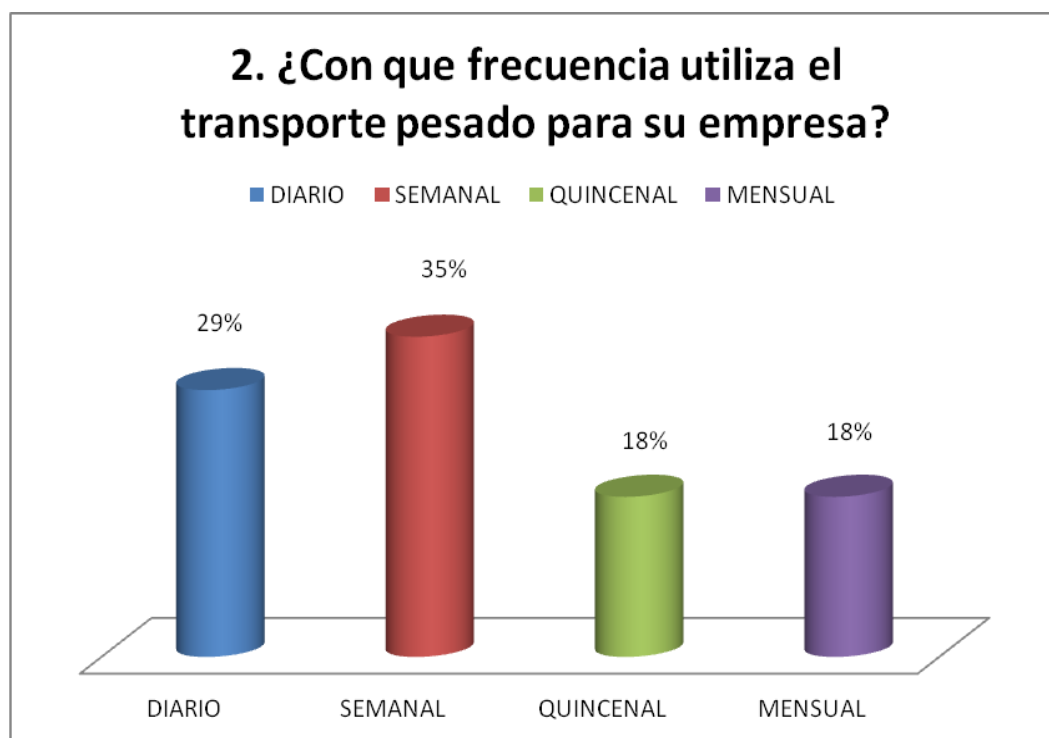


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

Interpretación: Como podemos apreciar no todas las empresas que se encuentran en el presente estudio utilizan el servicio de transporte pesado (11%), sea esto por ser empresa de servicio o que manejan volúmenes pequeños.

PREGUNTA 2

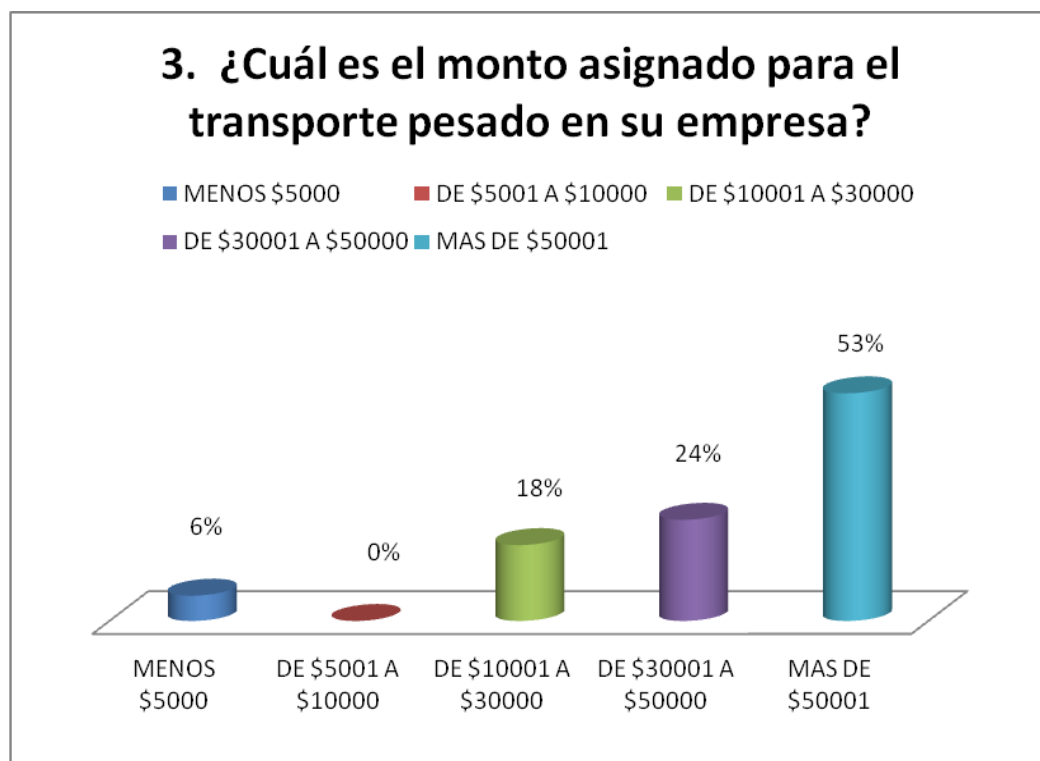
Gráfico No. 3.2.



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

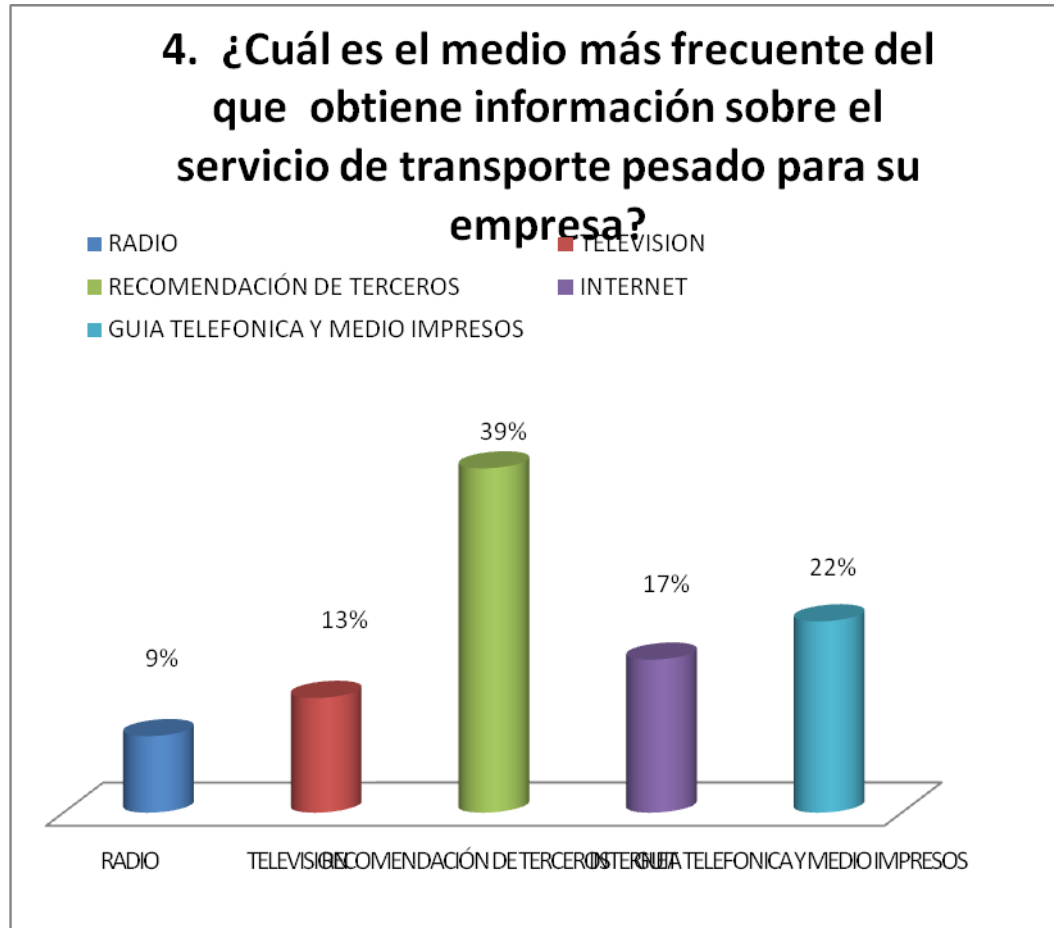
Interpretación: La mayor parte de las empresas que utilizan el servicio de transporte pesado lo hacen semanalmente (35%), es decir una vez a la semana para proveerse de materia prima o vender sus productos. Pero no se debe descuidar que la utilización diaria (29%) es muy significativa en el estudio ya que existe una probabilidad de utilización mayor a 4 eventos en el mes.

PREGUNTA 3**Gráfico No. 3.4.**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

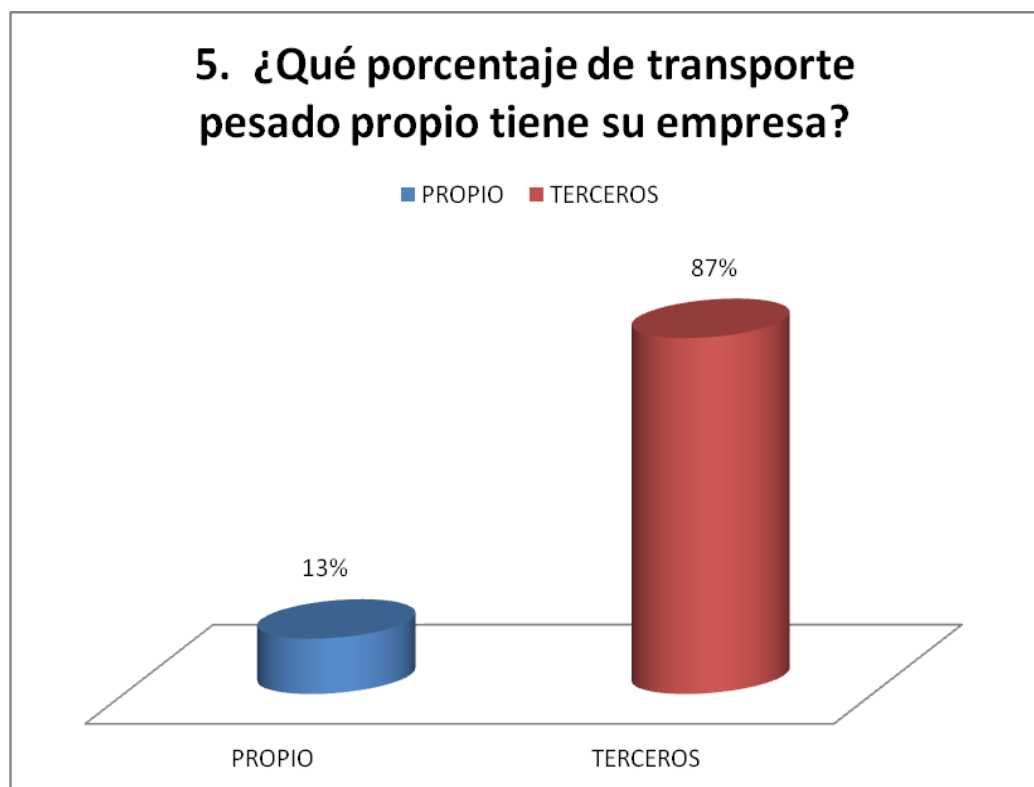
Interpretación: Como podemos apreciar el monto asignado es muy importante para el transporte pesado mayor a \$50.000 dólares (53%). Este monto es en algunas instancias mayor a los \$100.000 dólares mensuales según fuentes internas de dichas empresas. Esto da una buena oportunidad para el sector ya que las empresas invierten una suma de dinero importante en este ítem operacional.

PREGUNTA 4**Gráfico No. 3.5.**

Fuente: Investigación realizada

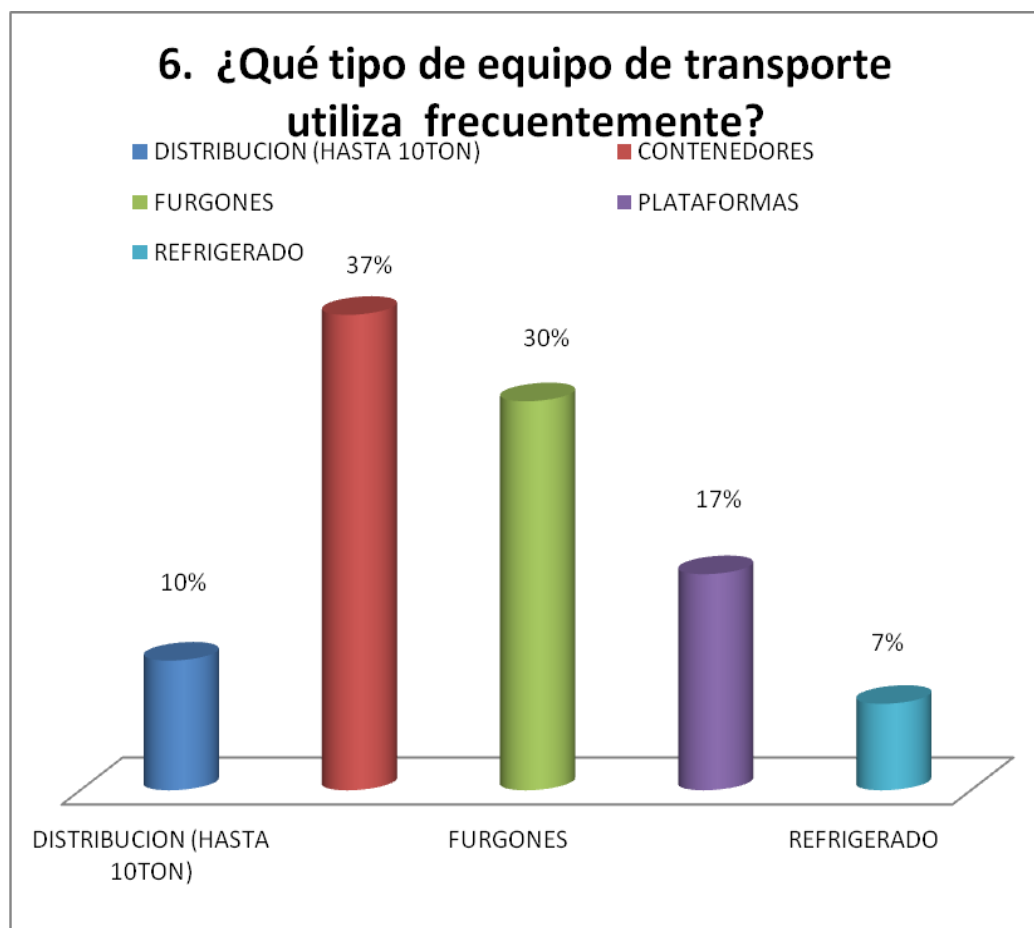
Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

Interpretación: En nuestro país prevalece la contratación de servicios por recomendación de terceros (39%), pues los responsables aun creen mucho en la opinión de un conocido o un amigo. Un medio también importante es por medio de licitaciones o medios impresos (22%), lo cual es un medio mucho más formal.

PREGUNTA 5**Gráfico No. 3.6.**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

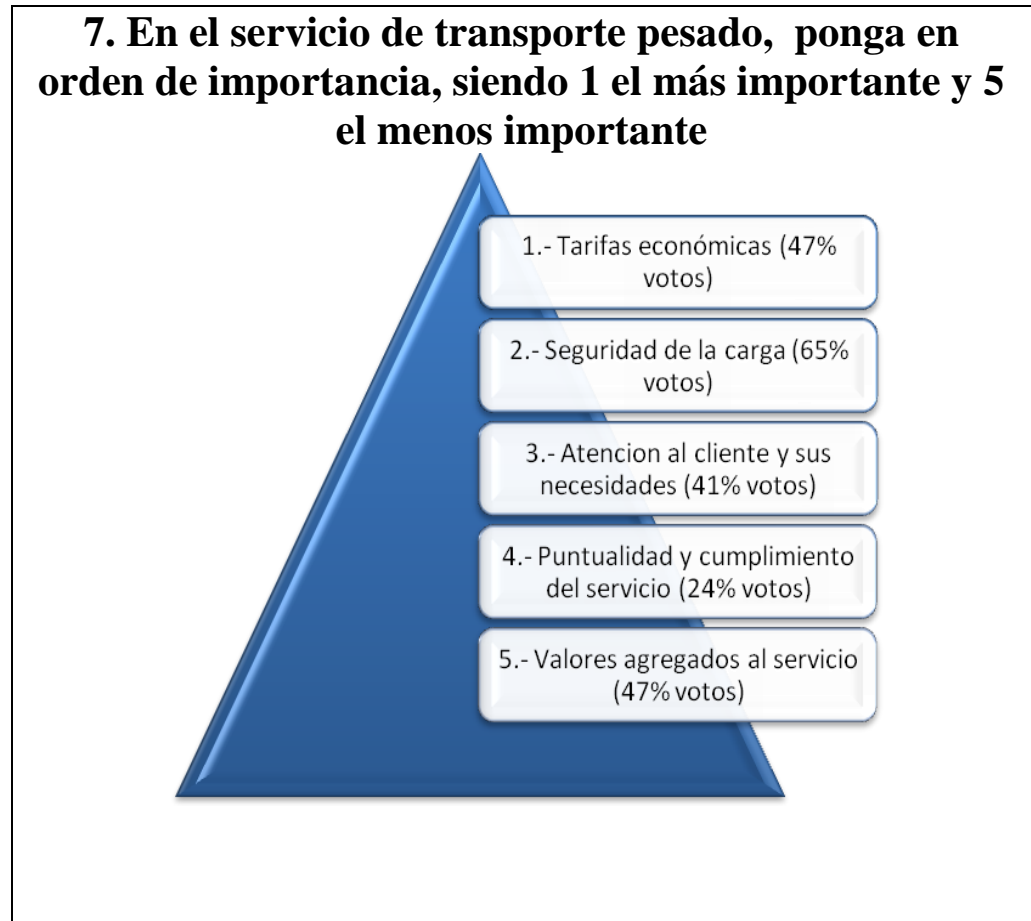
Interpretación: Como se mira en la gráfica, de todo el transporte utilizado por las empresas aun prevalece el transporte de terceros (87%) y pese a que las empresas están empezando a comprar su propia flota (13%), ésta no es significativa, ya que aun más del 50% de las empresas encuestadas no poseen flota propia.

PREGUNTA 6**Gráfico No. 3.7.**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

Interpretación: El transporte en contenedores (37%), agrupando a toda clase de contenedor es el que se impone, le sigue en la preferencia el transporte en furgones (30%) y el transporte en plataformas (17%). Esto evidencia la gran preferencia por transporte cerrado y pocos por el transporte especial.

PREGUNTA 7**Gráfico No. 3.8.**

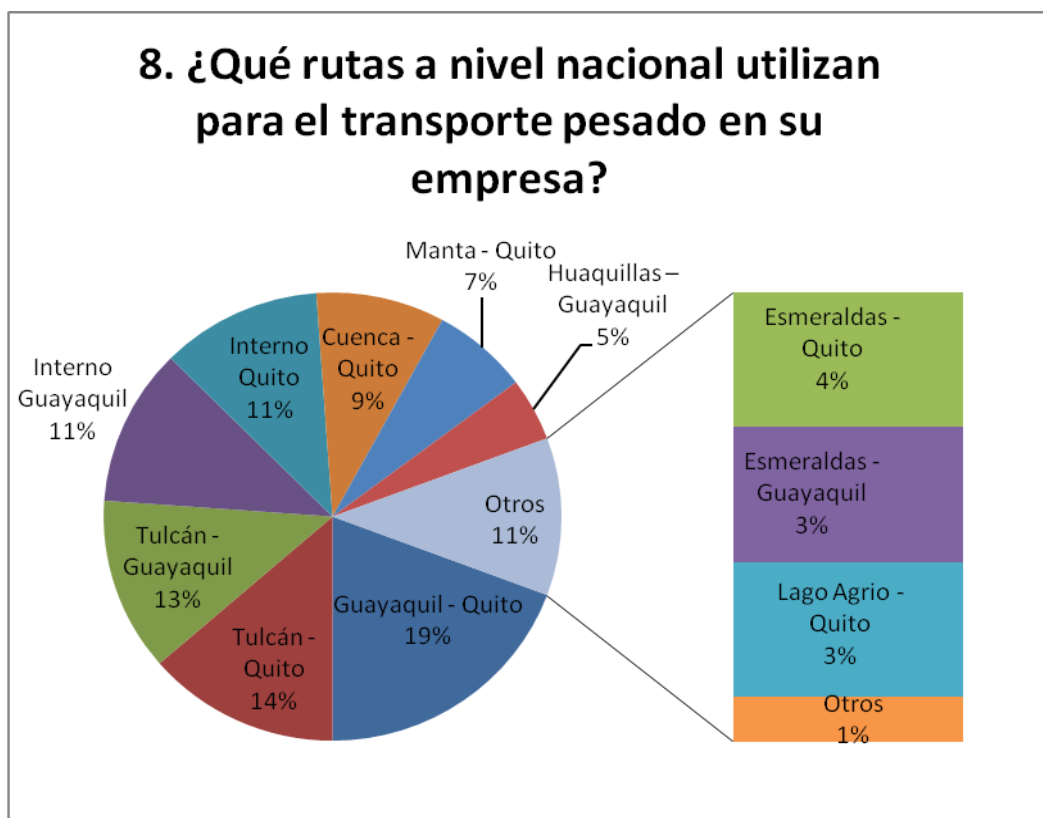
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

Interpretación: Como podemos mirar los valores agregados ni la puntualidad son prioridad para las empresa tanto como las tarifas económicas y la seguridad. Una particularidad se da en la seguridad ya que una gran mayoría coincidió que la misma es su segunda prioridad en el servicio de transporte.

PREGUNTA 8

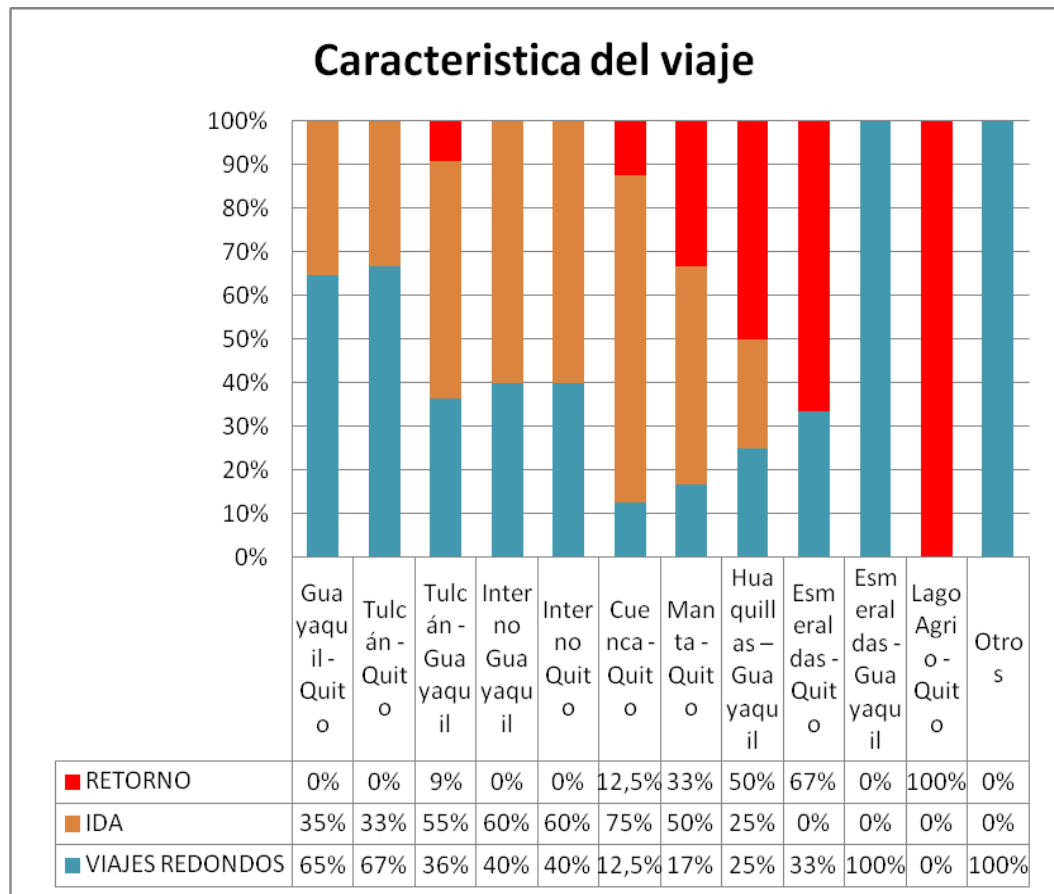
Gráfico No. 3.9.



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

Interpretación: Las rutas más utilizadas por las empresas son las que conectan Tulcán, Quito y Guayaquil. Quito casi no se genera viajes con carga hacia Tulcán o Guayaquil. Le sigue en importancia el tráfico interno en Guayaquil y Quito. Se debe reconocer que otras rutas alternativas tienen importantes crecimientos como Cuenca, Manta, Huaquillas y Esmeraldas.

Gráfico No. 3.10.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

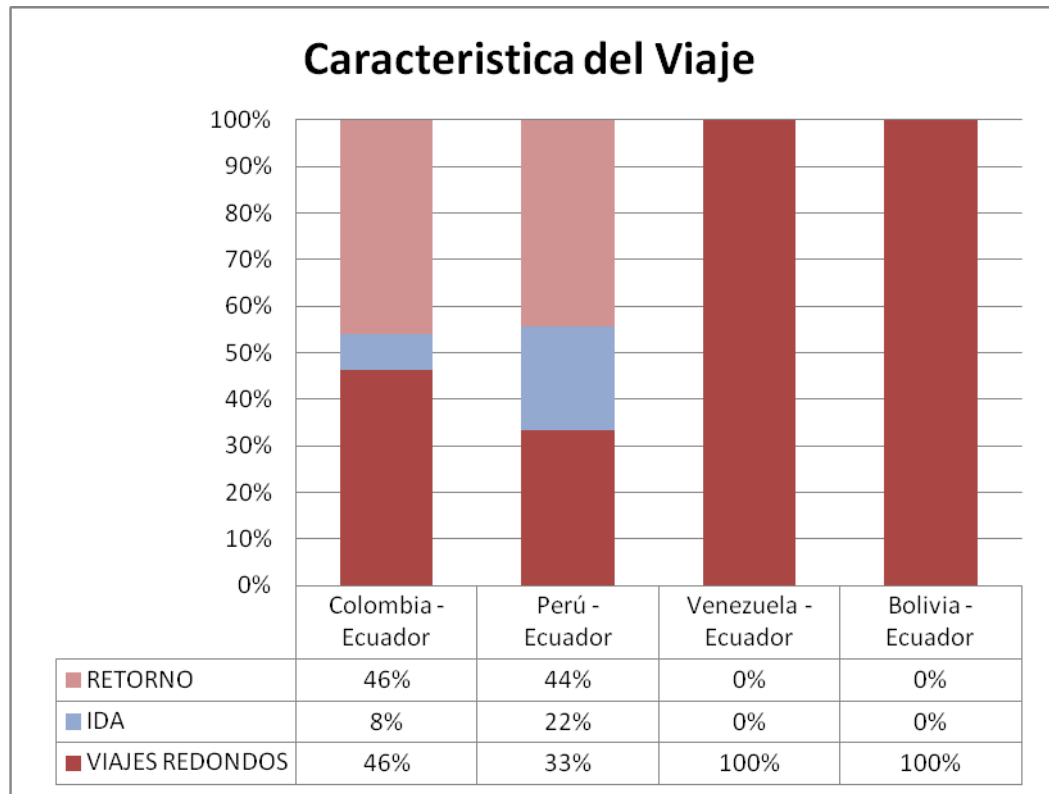
La característica del viaje también se puede apreciar ya que las empresas prefieren planificar viajes redondos pues esto les ayuda a reducir costos, pero no en todos los casos, ya que la carga no es generada en los destinos finales.

PREGUNTA 9**Gráfico No. 3.11.**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

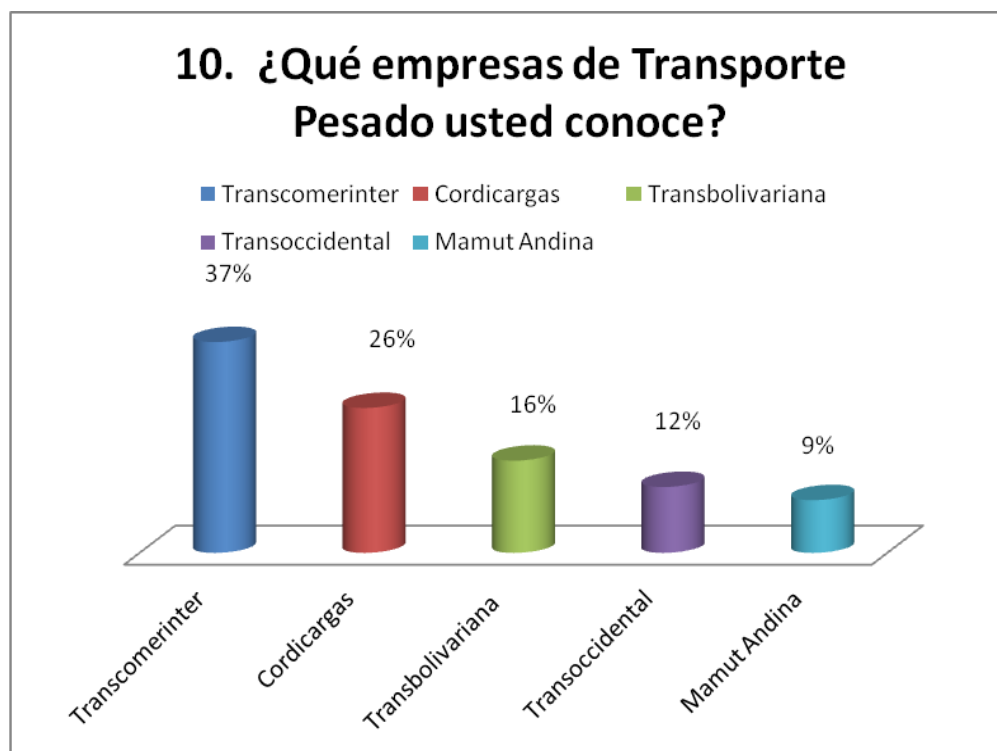
Interpretación: En el gráfico podemos apreciar que el intercambio comercial terrestre con el vecino país de Colombia tiene más de 50% de participación respecto a los demás países integrantes del Comunidad Andina de Naciones. El interesante crecimiento comercial con Perú invita a las empresas importantes a utilizar el transporte en esta ruta.

Gráfico No. 3.12.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

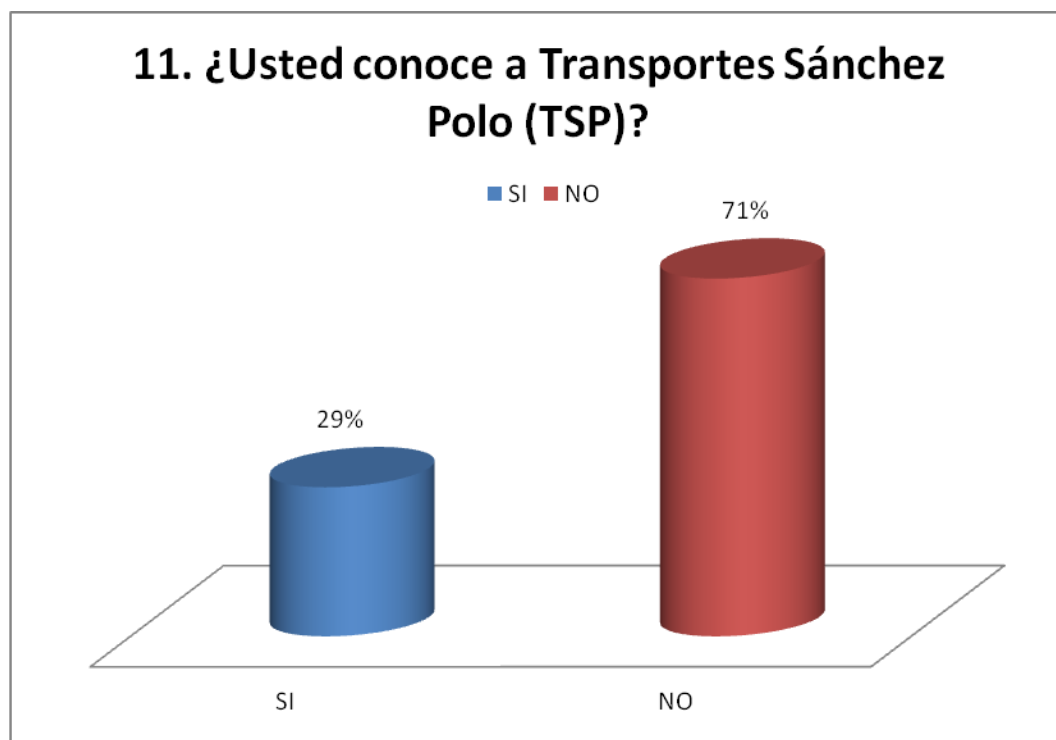
En la característica del viaje, también se impone los viajes redondos pero no en todas las rutas.

PREGUNTA 10**Gráfico No. 3.13.**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

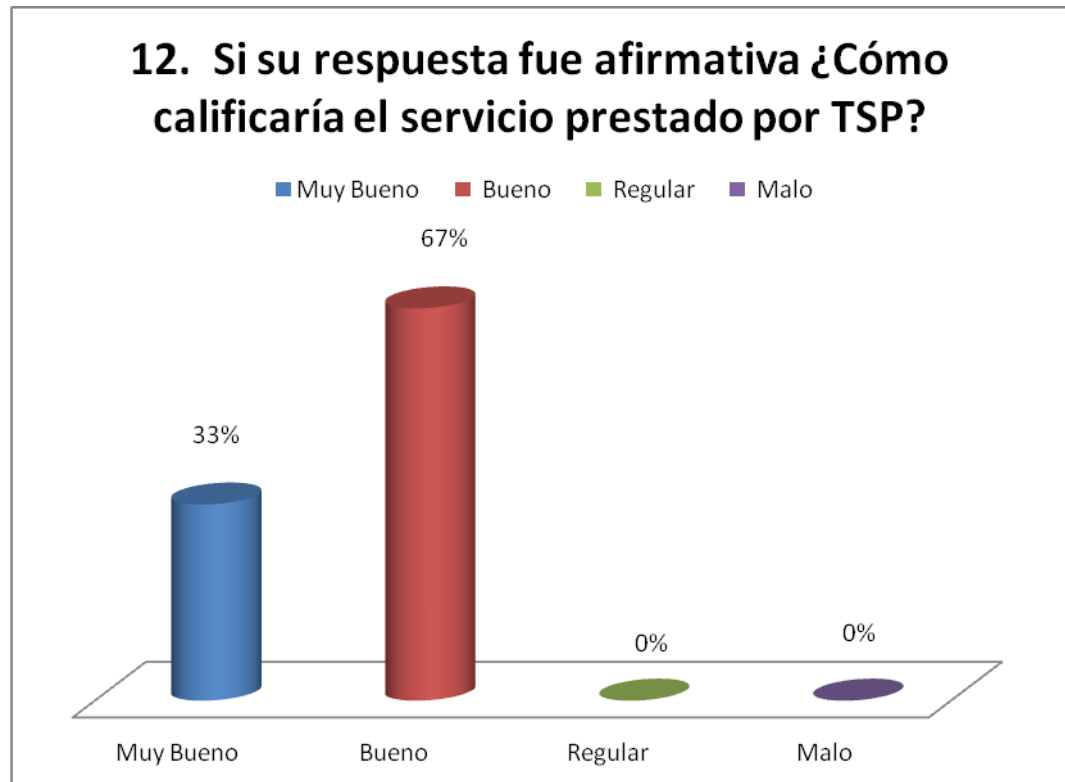
Interpretación: El principal competidor de Transportes Sánchez Polo de Ecuador es Transcomerinter Cía. Ltda. (37%), esta empresa posee una buena recordación de marca con las empresas generadoras de carga del estudio, seguido de Cordicargas S.A. (26%). Esto hace pensar que la competencia posee un TOM importante en los clientes del estudio.

PREGUNTA 11**Gráfico No. 3.14.**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

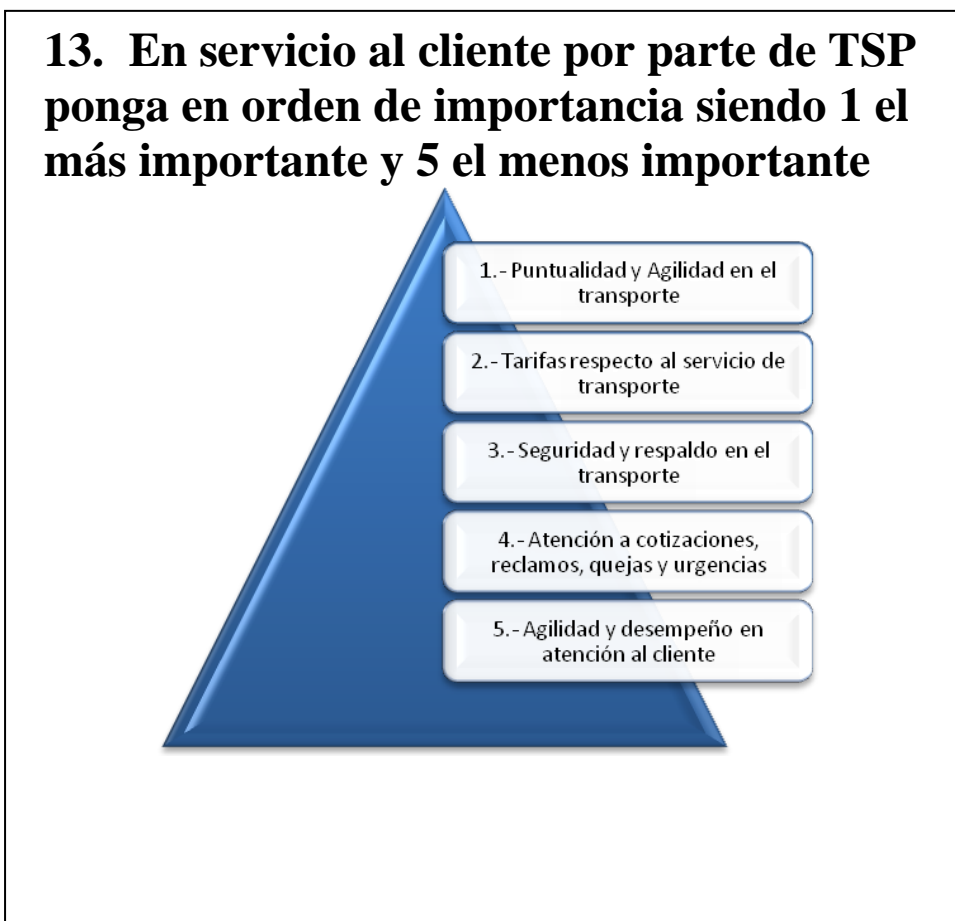
Interpretación: Como se observa, TSP posee un porcentaje de recordación de marca del 29%. Haciendo relación con la pregunta anterior, posee una desventaja ya que no llega al porcentaje de la principal competencia (Transcomerinter) y en número de votos no logra alcanzar al tercer mejor posicionado (Transbolivariana).

PREGUNTA 12**Gráfico No. 3.15.**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

Interpretación: En la opinión de clientes actuales de TSP, la calificación de un servicio bueno prevalece (67%), le sigue la calificación muy buena (33%), sin obtener puntuación regular o mala.

PREGUNTA 13**Gráfico No. 3.16.**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

Interpretación: Para los clientes de TSP la puntualidad, las tarifas y la seguridad son prioridad y por ende la preferencia actual de los mismos.

4. POSICIONAMIENTO Y ESTRATEGIAS

4.1. POSICIONAMIENTO

4.1.1. Ciclo de vida

Según Kotler y Armstrong, el ciclo de vida del producto (CVP) es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Este concepto es importante “como recordatorio de que las políticas de promoción, precio y distribución deben ajustarse para que reflejen la posición del producto en la curva, en segundo, destaca la importancia de rejuvenecer la línea de productos siempre que sea posible o cambiar a ofertas más prometedoras”⁷⁴.

“El mercado potencial mide la importancia de la oportunidad económica que representa un producto mercado. Esta primera dimensión del atractivo, esencialmente cuantitativo, debe complementarse con una evaluación dinámica, describiendo su tiempo de vida, es decir, la evaluación de la demanda potencial en el tiempo”⁷⁵.

⁷⁴ J. LONGENECKER, C MOORE, JW PETTY (2001). *Administración de pequeñas empresas*. México. International Thomson Editores S.A. p. 279

⁷⁵ J. LAMBIN. (1995). *Marketing Estratégico*. España. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. Tercera Edición. p. 250.

La herramienta que se utiliza para referir esta evaluación es el CVP.

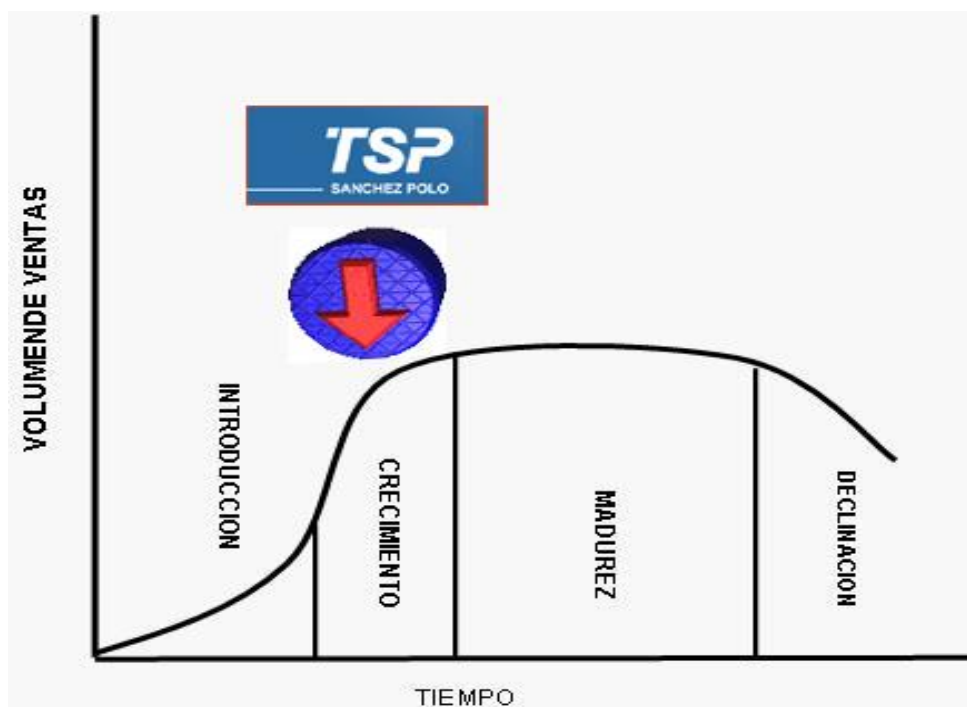
Es necesario conocer el concepto de ciclo de vida del producto, el cual refleja el volumen total de ventas de una categoría genérica. Cada una de las cuatro etapas del ciclo: introducción (fase de despegue), crecimiento – turbulencia (fase exponencial), madurez – saturación (fase estacionaria) y declinación (finalización o petrificación), presenta características especiales que tienen consecuencias para el marketing, pues “refleja no solo la evolución del producto, sino también la del mercado al que está destinado. El primero está determinado, principalmente, por la tecnología, el otro por la demanda global y sus determinantes⁷⁶,”

Para cualquier empresa es trascendental el conocer en qué lugar del ciclo de vida está, ya que se pueden tomar acciones correctivas o diseñar la estrategia.

Para cada una de las fases del ciclo de vida hay algunas acciones recomendadas pero no es algo que se debe aplicar obligatoriamente siempre, pues depende de algunos factores como son el mercado, tipo de producto, modelo económico, etc.

⁷⁶Ibídem, p. 252

Gráfico No. 4.1.

CICLO DE VIDA

Fuente: Adaptado de la obra Marketing Estratégico de Jean-Jacques Lambin LAMBIN Jean Jacques. (1995). España. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. Tercera Edición. p. 251

En cuanto al servicio de transporte en nuestro país aún sigue creciendo a la sombra del avance de grandes empresas que hacen sus operaciones en nuestro país. Hoy en día podemos decir que el adelanto de la logística es mucho más rápido por la realidad de la globalización. Pero no debemos olvidar que en la industria del transporte siempre se aprende, y se aprende en el camino. Claro que debemos decir que nuestro aprendizaje en términos de logística ha sido fabuloso al poseer ya en Ecuador estructuras logísticas que hace 10 años no se hubiera imaginado verlas.

Dentro del mercado ecuatoriano, el ciclo de vida del producto, Transportes Sánchez Polo se encuentra en un crecimiento tardío.

Una empresa que está en etapa de crecimiento, debe establecer una reputación y desarrollar un segmento del mercado, basado ya sea en la tecnología o en la calidad del producto o servicio que ofrece, poner de relieve de manera especial la innovación para aumentar una economía de escala, la tarea clave consiste en emprender acciones para aumentar el dominio del mercado, un mayor enfoque en la eficiencia y los costos de los servicios de transporte, de los cuales en gran medida depende la competitividad, siendo vital la celeridad con la que se toma las acciones.

No se puede olvidar que los servicios de transporte son críticos para la fabricación y distribución de productos, su participación en el desarrollo de las economías mundiales, eje primordial del fenómeno de la globalización, es vital, es por eso que países con transportes ineficientes y costosos pierden actividad económica, y por ende ingresos, respecto de los que cuentan con servicios de transporte más adecuados.

Criterio señalado por el estudio elaborado por el BID en el que se identifican los perjuicios que una red de transporte ineficiente provocan en el desarrollo de los negocios comerciales de un país, aspecto que resulta visible en Ecuador, “donde

las ventajas que otorgan la proximidad y la sensibilidad al tiempo de envío están seriamente amenazadas por fallas en la infraestructura de transporte”⁷⁷

Como se señaló, TSP se encuentra en una etapa de crecimiento y debido a la intensificación de la competencia, a las necesidades crecientes del mercado y las nuevas actividades logísticas que se han generado en Latinoamérica; y, según la matriz de Boston Consulting Group (BSG)

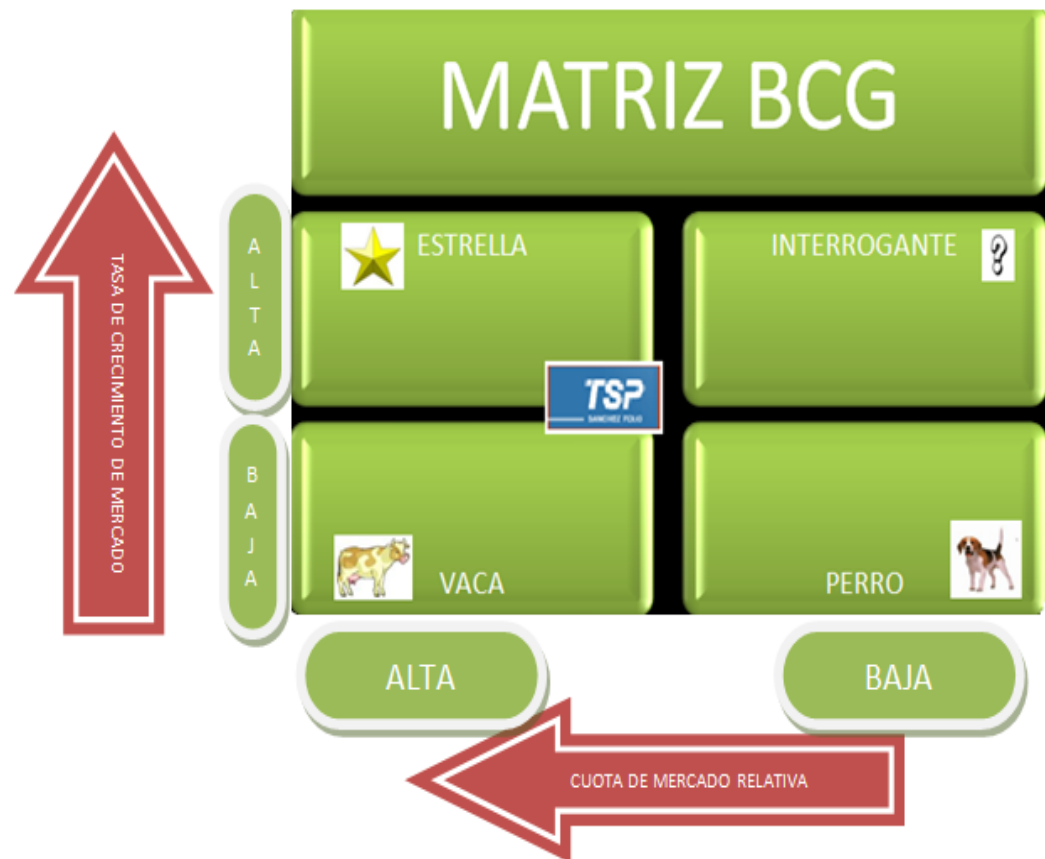
“Matriz del BOSTON CONSULTING GROUP (BCG). Por medio de este modelo una organización clasifica sus UEN (unidad estratégica de negocios), y en ocasiones sus productos principales conforme a dos factores: su participación en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en que funcionan esas UEN. Cuando los factores se dividen simplemente en categorías altas y bajas, se obtiene una rejilla 2x2. A su vez, los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades o bien productos muy importantes. Las categorías no solo difieren en cuanto a la participación en el mercado y la tasa del crecimiento de la industria, sino también en las necesidades de efectivo y en las estrategias adecuadas: estrella, vacas de efectivo, interrogación, perros⁷⁸ .

La empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador está en el cuadrante de estrella, es líder en el mercado, en crecimiento rápido y debido a sus ventajas competitivas genera beneficios importantes, como vemos en el gráfico siguiente:

⁷⁷ M. MESQUITA, J. BLYDE, C. VOLPE. (2008) Washington DC. *El impacto de los costos de transporte en el comercio de América Latina y el Caribe*. BID. Centro de Estudios Latinoamericanos David Rockefeller Universidad de Harvard. p. 18

⁷⁸ STANTON, ETZEL, WALKER, (1999). *Fundamentos de marketing*. México. Editorial Ultra S.A. de CV, Edición 11, p.70-71.

Gráfico No. 4.2.

MATRIZ BCG

Fuente: Adaptado del libro. Stanton. Etzel. Walker, Fundamentos de Marketing STANTON. ETZEL. (1999). México. Editorial Ultra S.A. de CV, Edición 11, p.70-71
 Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

4.2. ESTRATEGIAS

Las estrategias se han dividido en una estrategia principal y dos complementarias las cuales tienen como propósito llegar a obtener un 23% de incremento en sus actuales ingresos por remesas a razón de:

Tabla No. 4.1.**PROYECCIÓN CRECIMIENTO INGRESOS REMESAS**

año	Ingresos Remesas (dólares)	Incremento de ingresos Remesas (%)	Valor de incremento (dólares)	Valor total de ingresos Remesas (dólares)
0	9.087.678,80	0	-	9.087.678,80
1	9.087.678,80	5%	454.383,94	9.542.062,74
2	9.542.062,74	7%	705.399,09	10.247.461,83
3	10.247.461,83	11%	1.082.208,39	11.329.670,21
Total		23%	2.241.991,41	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

4.2.1. Estrategia de comunicación TSP (estrategia principal)Introducción:

Los clientes son perceptivos al servicio que reciben. El buen servicio, concepto que va más allá de la cortesía, es un valor agregado para el cliente, cada vez más exigente por lo amplio del mercado, que busca empresas en donde se pueda depositar confianza y credibilidad, por ello la información que proporciona la empresa deberá ser verás, clara y técnica, que la atención al cliente sea de la más alta calidad, ello garantiza continuar o establecer una excelente relación comercial, de la evolución y percepción que el cliente realiza a la calidad de servicio, dependerá la permanencia en el mercado.

El cliente necesita conocer dónde encontrar servicios o productos los cuales satisfagan sus necesidades actuales o futuras. El cliente no siempre toma la decisión por sí solo, acude a entes o grupos de personas que influyen en la decisión de compra del producto.

Justificación:

Según el estudio realizado en el capítulo anterior se observa que la empresa TSP no es muy conocida en el segmento de mercado escogido. Por esto se debe plantear una “Estrategia de Comunicación” dando a conocer la empresa y sus servicios, tanto a clientes internos como externos.

Tácticas:

Una campaña de comunicación tanto interna como externa es una herramienta útil para proporcionar información de la empresa y para posicionar una imagen de marca al usuario.

Para un mejor análisis se ha dividido en 3 grupos de clientes:

1. Cliente interno: Este cliente tiene el perfil de empleado de la empresa, en cualquier área que el funcionario labore.

- Procedimiento

- La campaña de capacitación al personal tratará sobre lo importante de la propaganda de boca en boca de todos los integrantes de la empresa. Además de concientizar sobre lo importante del crecimiento en ventas y participación de mercado de la empresa en beneficio de los mismos empleados mediante un programa de incentivos tanto remunerados como no remunerados.

Para esto se contratará capacitadores los cuales trabajaran con el personal instruyéndoles sobre cómo está constituida la empresa, los servicios que otorga y el target de clientes que busca la empresa.

- Recursos humanos desempeñara un papel importante ya que deberá realizar la inducción en el proceso de selección de un nuevo trabajador, instruyéndole los mismos objetivos planteados al personal actual de TSP, de manera que se transforme en un aporte positivo al equipo.

- **Objetivo**
 - Brindar una idea empresarial de TSP clara y una motivación adicional al personal para brindarles seguridad y apoyo tanto en lo emocional como en lo económico.
 - Crecimiento en número de agentes vendedores, pues el personal al estar informados poseen una idea, que si bien no es muy completa, es lo suficiente clara para dar información al potencial cliente.
- **Presupuesto**

Tabla No 4.2**PRESUPUESTO CLIENTE INTERNO**

RECURSOS	VALOR TOTAL
Capacitadores	\$ 800
Material POP (cuaderno de trabajo e informativo)	\$ 200
Coordinación y organización de capacitación	\$ 400
TOTAL	\$ 1400

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

2. **Cliente Externo Actual:** Este cliente tiene el perfil de persona natural o jurídica, a la cual se presta servicios con anterioridad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

- Procedimiento

- Proyecto de información y publicidad de todos los servicios y productos, los cuales no son de conocimiento de los clientes actuales, utilizando Mercadeo Relacional (Marketing Directo). Esto se realizará con dos representantes comerciales, los cuales tendrán contacto con los clientes actuales y aquellos con los que TSP tuvo relación comercial pero que actualmente ya no la tiene. Esto permitirá proveer de información a un operador, el cual manejará una base de datos detallada por cliente, constantemente actualizada.
- Internet es el canal de comunicación y venta con gran potencial, por sus cualidades permite el tráfico de todo tipo de información, que puede tener no solo un contenido informativo o la oferta de un servicio, sino que admite la personalización y la interactividad, con alcance prácticamente ilimitado, sin embargo y según este estudio, es poco utilizado por las empresas generadoras de carga para obtener servicios de transporte pesado, así mismo muchas empresas no utilizan Internet como medio de comunicación con el cliente ya sea por hábito o falta de actualización, por ello las empresas generadoras de carga han limitado su búsqueda de respuestas logísticas vía Internet. Ante esta oportunidad el utilizar el programa Intel Responder, es una herramienta que se puede utilizar para atender estas exigencias del negocio. El sistema “Intel responder” es una

interesante alternativa para ser implementado, por su sencillez, y facilidades que permitirán realizar un acercamiento con el cliente y realizar los seguimientos al negocio, aportando fluidez en la comunicación con el cliente.

Este software se lo adquiere por una sola vez, al señor Benjamín A. Fernández, creador y administrador del mismo. Este programa permite enviar automáticamente respuestas a correos de requerimientos puntuales de clientes actuales, reclamos, sugerencias, agradecimientos, envío de características de productos, servicios, noticias de actualidad, recordatorios, etc.

Además direccionar los requerimientos a las cuentas de correo de los responsables de cada área. Esto se manejará con el mismo operario comercial⁷⁹.

- Objetivo
 - Ampliar nuestra participación con el cliente actual ofertando servicios que pueden cubrir posibles necesidades de la empresa usuaria.

⁷⁹ FERNANDEZ B. (2008). [<http://www.intelresponder.com>], *Auto-responder inteligente en español*

- Crecimiento en las ventas al ofertar mayores servicios, no antes brindados.
 - Conocer las verdaderas necesidades del cliente y proponer una clara y verdadera solución a sus problemas.
 - “Intel responder” funciona todos los días del año y las 24 horas del día, de manera que al direccionar mejor las necesidades del cliente a las personas adecuadas, se evita los cuellos de botella en la solución de problemas y una mejor respuesta a los requerimientos del cliente.
- Presupuesto

Tabla No. 4.3**CLIENTE EXTERNO ACTUAL**

RECURSOS	VALOR
Equipo de informático y software	\$ 1500
Representante Comercial (2 meses)	\$ 2000
Operario comercial (Anual)	\$ 4800
Material POP (Trípticos, folletos, tarjetas de presentación, etc.)	\$ 400
Telefonía (Anual)	\$1000
TOTAL	\$ 9700

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

3. Cliente Externo futuro: Este cliente tiene perfil de persona jurídica o natural, a la cual TSP aún no presta servicios, pero se lo considera como potencial de acuerdo al segmento de mercado.

- Procedimiento

- Campaña de promoción e información sobre de todos los servicios y productos, que la empresa TSP puede ofrecer para solventar necesidades logísticas de transporte pesado. Se manejará publicidad no masiva BTL, pues se pretende llegar a segmentos específicos.

“El concepto BTL se puede definir como una serie de técnicas y prácticas publicitarias que intentan crear nuevos canales de comunicación entre la marca y el consumidor. Las siglas BTL (Below the Line - debajo de la línea) hacen referencia a las prácticas no masivas de comunicación dirigidas a segmentos específicos del mercado. Para esto se intenta utilizar formas impactantes, creativas y sorprendentes que establezcan formas novedosas de contacto para difundir un mensaje publicitario. El BTL emplea en su estrategia medios tales como el merchandising, eventos, actividades corporativas, patrocinios, sponsors, promociones, medios de difusión no convencionales y marketing directo, entre otros muchos.”⁸⁰

Para esto se obtendrá información comercial y operativa de instituciones y empresas dedicadas a la recolección de información de entidades públicas y privadas que suministran dichos reportes, tales como INEC, Banco Central, la CAE, publicaciones de la

⁸⁰RG RED GRÁFICA LATINOAMERICANA. [<http://redgrafica.com/El-concepto-BTL>] *El concepto Publicidad BTL*

empresa Manifiestos, publicaciones de revistas económicas como EKOS y de la Cámara de Comercio de Quito.

Con dicha información se contratará a dos agentes comerciales que ataquen el segmento de mercado designado.

- Apoyando esta campaña, TSP participará en ferias y eventos del sector en calidad de expositor. Además la empresa contará con presencia en eventos similares de otros sectores relacionados en calidad de auspiciante. Al ser miembro de las Cámaras de Comercio de Quito y Guayaquil, la empresa tendrá acceso a dichos eventos de manera preferente.
- Aplicar Joint Venture o Alianzas Estratégicas con empresas que realizan operaciones aéreas o marítimas, lo cual permite mejorar el número de potenciales clientes para TSP y una solución logística adicional a los usuarios actuales, de tal manera que se beneficien el cliente, TSP y las compañías aliadas. Por ejemplo en puertos realizar alianzas estratégicas con las navieras y en aeropuertos con las diferentes aerolíneas de carga. Estas alianzas permitirían ofrecer un servicio multimodal.

- Objetivo
 - Al obtener información comercial se podrá focalizar los esfuerzos para llegar al target específico. Al ser un comercio entre empresas las tareas se enfocan directamente a los responsables del área de logística en la empresa o directamente con los dueños o directivos de la misma.
 - Al ofertar el servicio multimodal, los clientes obtienen un servicio completo el cual les favorece al momento de la coordinación logística. Esto es un atractivo importante para el cliente ya que no muchas empresas ofertan dichos servicios.
 - La marca TSP, tendrá más recordación en la mente del cliente: Top of Mind o primera mención. TOM “marca que primero le viene a la mente a un consumidor” es la primera marca que se menciona al responder cuando se pregunta por un nombre en particular en una categoría de producto.⁸¹ Esto se lograra al participar en los eventos comerciales y así llegar a situarse entre las primeras opciones de futuros clientes.

⁸¹R. ALVARADO (2011) [http://www.uinteramericana.edu/lev2_page.php?p_menu=5_2&num_comunicado=780&opc_value=2]*Posicionamiento, participación, imagen de marca y recordación*

- Presupuesto

Tabla No. 4.4

PRESUPUESTO CLIENTE EXTERNO FUTURO

RECURSOS	VALOR
Suscripción a informe comercial (Anual)	\$1200
Stand y Auspicio en feria aproximado (Anual)	\$8000
Representante Comercial (Anual)	\$9600
Material POP (Trípticos, folletos, tarjetas de presentación, etc.)	\$7500
Telefonía (Anual)	\$1000
TOTAL	\$ 27300

TOTAL INVERSION ESTRATEGIA PRIMARIA:	\$ 38400
---	-----------------

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

4.2.2. Estrategia alianza (estrategia complementaria 1)

Introducción:

Cuando una organización no posee el recurso para realizar una tarea complementaria al negocio recurre a la contratación de servicios externos. Varias son las ventajas de esta modalidad pero no siempre es conveniente y para esto se debe revisar el costo versus beneficio de la actividad.

Justificación:

El emplear empresas ajenas a TSP para realizar actividades complementarias o centrales en el giro del negocio es una buena alternativa, ya que la reducción de costos y el mejor enfoque de calidad en actividades claves, ayuda a la empresa a obtener un mejor desempeño competitivo en el mercado. Pero cuando las tareas son inherentes a la operación logística, varias son las desventajas de utilizar dichas empresas pues su falta de reserva y fidelidad a TSP han sido frecuentes en el tema de información y cartera de clientes. Al ser estos trabajos normalmente comunes que involucran actividades claves del negocio, es crucial obtener un consistente control sobre estas operaciones.

Desde el punto de vista del cliente, es un inconveniente cuando se trata el tema de coordinación del transporte de mercancías, ya que desean obtener en el mercado servicios completos y a un muy buen precio.

Tácticas:

1. Las alianzas estratégicas sólidas permiten dar seguridad tanto en el tema de la información como la fidelidad de los clientes.

- Procedimientos
 - Realizar un convenio con la empresa Mercomerasin Cía. Ltda., ayudará a fortalecer la presencia de TSP en las ciudades de Tulcán, Guayaquil, Lago Agrio y Huaquillas, en el tema de servicios de aduanas, gracias a la infraestructura y servicios que posee la mencionada empresa. Esta empresa oferta servicios en otros países exclusivamente a TSP y gracias a que ya está presente en Ecuador podremos contar con sus servicios. Con este acuerdo se asegura la inclusión preferencial, en las propuestas de estas dos empresas a sus clientes como servicios complementarios. Al acordar tarifas de servicios preferenciales entre empresas podremos lograr un vínculo fuerte.
 - Una de las políticas de la empresa es que todos los vehículos posean rastreo satelital, incluso muchas empresas generadoras de carga exigen este dispositivo de seguridad para todas sus operaciones de transporte, actualmente la compañía TSP obtiene este servicio de Carseg S.A. (Hunter), la cual posee costos altos tanto de instalación como de monitoreo. Por esta razón TSP se relacionará con la empresa GeotechSolutions S.A., para que realice este rastreo vehicular como lo hace en Colombia, país en el que presta servicio a todos los propietarios de vehículos vinculados a Sánchez Polo Colombia, consiguiendo se convertirá en una aliada estratégica. Este acuerdo

comprende costos económicos y la inclusión en la propuesta de sus servicios a todo nuevo transportista que se vincule a la compañía en Ecuador y además migrar todos los dispositivos de los vehículos que posean Hunter a sistema Geotech. Este cambio se dará a conocer a los transportistas en el momento del pago de planillas en las diferentes oficinas de TSP en todo el país.

- Objetivo
 - Reducir costos de aduanas y rastreo satelital para TSP con estas alianzas estratégicas.
 - Mejorar la eficiencia tanto para los clientes como para los proveedores de transporte.
 - Ventaja competitiva al ofrecer un trabajo integral al cliente.
 - Mantener información clave en reserva y así evitar fuga de información.

4.2.3. Estrategia de costos (estrategia complementaria 2)

Introducción:

Los altos costos en una empresa casi siempre son atribuidos a factores externos ignorando desaciertos administrativos u operacionales. La minimización de costos es clave para las operaciones de una empresa. Dentro de este tema se encontró causas como los desaciertos en la tarea del abastecimiento, fallas en la operación del recurso físico o yerros en la comercialización⁸²

Justificación:

Según las encuestas realizadas para esta investigación, entre los factores importantes que influyen en la decisión del cliente de transporte pesado es el tema de las tarifas económicas, su expectativa está dirigida a obtener un equilibrio entre tarifa y calidad del servicio. La información interna financiera de TSP refleja que los costos totales representan un 73% de las ventas totales; sus ventas son el producto de un servicio tercerizado más un margen de utilidad. Esto en relación a la competencia produce que Sánchez Polo posea un precio final mayor para cliente. El propósito de la estrategia es reducir este costo para que los precios se equiparen o se reduzcan frente a los de otras compañías transportadoras y así la empresa sea más atractiva para los clientes.

⁸²A. ORTIZ GÓMEZ. (1994) *Gerencia financiera un enfoque estratégico*. Santa Fe de Bogotá. Mc Graw Hill. p. 149

Conforme a la estrategia de la matriz en Colombia y las filiales de Venezuela y la recientemente inaugurada en Perú, TSP Ecuador desde cuando inicia sus operaciones, ha mantenido dentro de lo posible, la política de no adquirir bienes y solo arrendarlos. Sánchez Polo posee 2 unidades propias y el resto de las unidades trabajan bajo el sistema de facturación de servicios prestados.

Éstas fueron adquiridas para cumplir con los requisitos determinados por los organismos de control como el Consejo Nacional de Transito y Transporte Terrestre (CNTTT) y Ministerio de Transporte y Obras Publicas (MTOP), para obtener el permiso de operaciones, la normativa establece la obligación de que toda empresa de transporte debe poseer al menos 2 unidades propias para sus servicios de transportación.

Las tácticas por ende deben estar dirigidas por separado para estos dos escenarios, ya que no es posible excluir ninguna de estos 2 modelos.

Tácticas:

1. Estrategia de Afiliados: Actualmente TSP consigue unidades de transporte pesado para que trabajen en esta figura de prestación de servicios por medios convencionales y bajo contratación normal que no permite bajar los costos.

- Procedimiento
 - Realizar estructuras de costos (Anexo 4) las cuales sean analizadas con los mismos propietarios de los vehículos que vayan a prestar servicio a TSP. Esto permitirá que los propietarios posean un conocimiento real de la operación y no especular con costos irreales de fletes. Estas presentaciones se realizaran acompañadas de exposiciones pagadas por TSP con temas atractivos para los transportistas para lograr captar el mayor interés y atención de los mismos. Estas reuniones se realizaran en las principales ciudades (Tulcán, Guayaquil, Santo Domingo, Huaquillas y Quito), en las cuales se agrupen la mayoría de empresas transportistas y propietarios independientes. Para este proyecto se contratara a una persona que pueda realizar el levantamiento de costos y posea conocimientos de transporte.
 - TSP desarrollará corredores viales los cuales permitan dinamizar la rotación de las unidades de transporte mediante viajes de ida y vuelta ocupando diferentes clientes con un mismo equipo. Esto se conseguirá gracias a la coordinación logística adecuada que permita obtener viajes redondos. Para este punto, el trabajo en equipo y coordinado será muy importante por parte del departamento comercial consiguiendo clientes nuevos con viajes de retorno en las

actuales rutas y el departamento de operaciones cumpliendo con la programación y tiempos estimados en los diferentes tránsitos.

- Objetivo

- Al conseguir bajar los costos y obtener viajes continuos para los vehículos vinculados a la empresa, se podrá implantar la denominada flota fiel o flota dedicada, la cual tiene como objetivo la fidelidad de las unidades de carga vinculadas a TSP, al trabajar para unos clientes y rutas específicas durante un tiempo considerable con un nivel alto de estabilidad de trabajo.
- Además con este sistema de flota dedicada se lograría disminuir el número de viajes vacíos que eran asumidos por TSP o el propietario del vehículo.
- Esto creará mayor cantidad de nuevas vinculaciones de vehículos a TSP, es decir, una participación mayor frente a los actuales competidores. Como consecuencia directa la empresa tendrá una mejor respuesta operativa ante requerimientos logísticos grandes y/o urgentes.

- Bajando costos se podrá ingresar a nichos de mercado en los cuales prevalece el precio bajo y de esta manera obtener rentabilidad en volumen de venta.
- Presupuesto

Tabla No. 4.5**PRESUPUESTO ESTRATEGIA AFILIADOS**

RECURSOS	VALOR
Auxiliar de Operaciones (Seis meses)	\$4800
Coordinación y organización de charlas	\$5000
Expertos invitados a Exposiciones	\$5000
Material POP (Trípticos, folletos, pancartas, etc.)	\$ 2000
Auspicios de Marcas asociadas para las charlas.	(\$1000)
TOTAL	\$ 15800

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

2. Renovación unidades propias: Los costos de mantenimiento actuales de los dos vehículos de transporte, en promedio ascienden al 82% (según fuentes internas con cifras del 2010), en relación a los ingresos que los mismos generan. Esto se debe a su antigüedad (1991) ya que al afrontar trabajo duro en toda su vida útil en la empresa tienden a desperfectos frecuentes, lo que representa costos altos de reparación para la empresa.

La propuesta consiste en renovar estas unidades con tractomulas nuevas de similares características de capacidad de carga.

- Procedimiento

- Las unidades serán vendidas a un valor de \$20.000 dólares cada una lo cual servirá para abonar a la entrada de los vehículos nuevos. Gracias al valor de venta de los vehículos y el aporte de los accionistas se podrá cubrir con la entrada equivalente al 40% del total de cada vehículo. El resto se financiara con crédito directo del concesionario. Esto permitirá contar con dos unidades nuevas las cuales según el concesionario con un adecuado mantenimiento preventivo no sufrirían desperfectos costosos durante 3 años. Las características de las nuevas tractomulas que reemplazaran a las actuales se encuentran detalladas en el Anexo 5.

- Además se comprarán con las unidades 2 porta contenedores con sus respectivos contenedores de 45” cada uno Anexo 6.

- Objetivo

- Al poseer TSP unidades nuevas, podrá afrontar de mejor manera los viajes y así cumplir con la programación estimada mensual.

- La imagen de la empresa mejora ya que sus unidades es su carta de presentación ante los clientes.
- Bajando costos se podrá ingresar a nichos de mercado en los cuales prevalece el precio bajo y de esta manera obtener rentabilidad en volumen de venta.
- Presupuesto

Tabla No. 4.5

PRESUPUESTO RENOVACIÓN UNIDADES PROPIAS

RECURSOS	VALOR
2 Camiones FREIGHTLINE M2-106 Año 2011	\$159000
Venta de los 2 Camiones antiguos TSP	(\$40000)
2 Porta-contenedores	56000
Gastos financieros	\$39000
Gastos Adicionales (Seguro, Dispositivo Satelital, Matricula, SOAT, etc.)	\$ 12000
TOTAL	\$ 226000
TOTAL INVERSION ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS:	\$ 241800
TOTAL INVERSION ESTRATEGIAS TOTAL:	\$ 280200

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

5.1.1. Situación jurídica legal

Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. opera en el país con personería jurídica desde el año 1992, conformándose como Compañía Anónima, y cumpliendo con todos los requerimientos jurídicos obligatorios dispuestos por la Ley de Compañías, la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento; los cuales se encuentran vigentes en la actualidad.

Dentro de la base de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), consta la siguiente información tributaria de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A.:

- **Número RUC:** 1791231139001
- **Razón Social:** Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A.
- **Nombre Comercial:** T.S.P. ECUADOR
- **Clase contribuyente:** Especial
- **Representante Legal:** Ramos Garreta Jairo Marcelo
- **Contador:** Arcentales Arcentales Verónica Natalia

- **Tipo contribuyente:** Sociedad
- **Obligado a llevar contabilidad:** Si
- **Actividad Económica Principal:** Transporte de Carga Pesada por Carretera
- **Número de Establecimientos:** 5: Abiertos 4 y cerrados 1 Quito, Guayaquil, Tulcán y Huaquillas⁸³

Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. cumple con lo dispuesto en el Art. 34 del Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, que dice al respecto:

“Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad.... La contabilidad deberá ser llevada bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizado”⁸⁴

Conforme con lo establecido, Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A., está obligado a mantener el registro contable de cada una de las transacciones relacionadas con el giro del negocio, y a conservar la documentación que sustente estas transacciones por un período mínimo de 7 años desde su generación.

⁸³ SERVICIO DE RENTAS INTERNAS [<https://declaraciones.sri.gov.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc-datos2.jspa>] *Información del Contribuyente*

⁸⁴ SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (2010) *Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Contabilidad y Estados Financieros*. Ecuador. p.29-30

Con este antecedente, y en cumplimiento de este requisito, Transporte Sánchez Polo del Ecuador C.A., debe presentar ante la autoridad competente la siguiente información tributaria:

- Declaración del Impuesto a la Renta Anual, utilizando el Formulario 101 (Declaración del Impuesto a la Renta Sociedades), cuyo período de declaración se inicia el 1ero de Febrero hasta el mes de abril de cada año, de acuerdo al noveno dígito del RUC.

“Art. 37 del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno: Registro de compras y adquisiciones.- Los registros relacionados con la compra o adquisición de bienes y servicios estarán respaldados por los comprobantes de Venta y de Retención, así como los documentos de importación.”⁸⁵

“Art. 38 del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno: Emisión de Comprobantes de Venta.- Los sujetos pasivos deberán emitir y entregar comprobantes de venta en todas las transferencias de bienes y en la prestación de servicios”.⁸⁶

Para cumplir con lo dispuesto en los artículos 37 y 38, la empresa se encuentra en la obligación de presentar:

- Declaración del Impuesto al Valor Agregado Mensual, utilizando el Formulario 104 (Declaración del Impuesto al Valor Agregado Mensual)

⁸⁵ Ibídem

⁸⁶ Ibídem

- Declaración de Retenciones a la Fuente, utilizando el Formulario 103 (Declaración de Retenciones a la Fuente Mensual).

5.1.2. Antecedentes Departamento Contable-Financiero

Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. siguiendo los parámetros y disposiciones de los entes reguladores tanto en la parte jurídica, como en la parte societaria y tributaria, ha cumplido desde el inicio de sus operaciones de manera regular y puntual con cada una de ellas.

Como regula el Art. 39 del Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, el contador de la compañía debe estar listado en el Registro Único de Contribuyentes, sin importar que el mismo esté enrolado en la empresa bajo relación de dependencia.

La ex - contadora de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A., que desempeñaba el cargo desde el año 1992 contaba con tal registro, y había demostrado probidad para ejercer este puesto sin mayor inconveniente.

Cabe señalar que el negocio del transporte pesado en el país tiene un manejo de carácter informal en cuanto a la regulación y documentación de respaldo que poseen los proveedores de los distintos servicios en carretera, como: servicios mecánicos, servicios de alimentación de choferes, estibaje y carga, entre otros; y, siendo necesarios para que cada una de las cargas encomendadas por los clientes

lleguen a su destino, no son documentos autorizados por la ley para ser considerados gastos deducibles; como es de conocimiento general, los proveedores de este tipo de servicio en su mayoría no cuentan con facturas o notas de venta, y por el contrario para justificar el cobro del servicio entregan un simple recibo de pago.

Con este antecedente particular para la empresa, desde hace algunos años, se han presentado balances incompletos, que no reflejan verazmente la situación financiera de la empresa, resultando de esto cuentas duplicadas y justificación de gastos ajenos al giro normal del negocio, faltando no solo a las Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas (PCGA), sino también a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

En vista de estas circunstancias, Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. contrató en el mes de Junio del año 2010 los servicios de Revisión Fiscal y Auditoria a la compañía Castro y Castro, para que con su asesoría se logre en el año 2011 regular esta situación, y así, tener una visión real de las finanzas de los años anteriores, para de esta forma programar y presupuestar estrategias y objetivos para el futuro.

5.2. ANÁLISIS FINANCIERO

Según V. Ruiz “Los estados financieros son la radiografía de la compañía, son el pasado, y el punto de partida para programar el futuro de una empresa”⁸⁷

Con esta premisa podemos evidenciar la importancia que tiene el análisis de los estados financieros de una empresa, esta interpretación es una herramienta útil para realizar la proyección financiera de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. y en conjunto con la aplicación de las estrategias planteadas, se podrá determinar el potencial beneficio o pérdida que generará invertir en el proyecto, así como también evaluar su posición financiera y resultados presentes para mejorar las proyecciones futuras y permitir que la empresa crezca sostenida y sustentablemente.

De igual manera, al analizar la posible inversión se determina la relación costo/beneficio, que nos generará el poner en marcha las estrategias derivadas del estudio de Marketing.

Este análisis tiene como finalidad principal obtener los datos que nos permitan:

- Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados de los años que se proyectarán para el proyecto.

⁸⁷ V. RUIZ (Septiembre 2008). PUCE 7° Nivel. Ing. Comercial con mención en Finanzas. *Clases de Auditoría Financiera I*.

- Determinar la tasa de rentabilidad financiera para el proyecto propuesto en esta disertación.
- Detallar diversas pautas y parámetros para la toma de decisiones y soluciones para los problemas que se puedan generar en el, con la aplicación del plan.

Estos resultados nos permitirá tener una base cierta para tomar decisiones y optimizar recursos relacionados con las decisiones de gestión de tesorería, es decir, regular las decisiones de inversión (activo) y financiamiento (pasivo); con ello la empresa estará en condiciones de:

- Optimizar la captación y colocación de fondos.
- Generar la liquidez necesaria y la rentabilidad máxima.⁸⁸

En el presente capítulo, se presupuestan los siguientes Estados Financieros: Estado de Pérdidas y Ganancias y Estado de Flujo de Efectivo con el respectivo flujo de caja libre, incluyendo algunos otros indicadores financieros que serán herramienta para probar si el proyecto y la aplicación del plan de Marketing presupuestado es viable y rentable.

Los índices de rentabilidad previstos para este estudio son:

⁸⁸ J. CAGIGAL. (2009). PUCE 9° Nivel. Ing. Comercial con mención en Finanzas. *Folleto de Administración de Capital de Trabajo*. p. 85.

- El Valor Actual Neto (VAN)
- La Tasa Interna de Retorno (TIR)
- El Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

5.3. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ACTUAL

Con los antecedentes explicados anteriormente, se obtuvo del sistema contable T-MAX 2000 utilizado en la compañía, el estado de Pérdidas y Ganancias al 31 de diciembre del año 2010. Esta información fue proporcionada por los Auditores Castro y Castro.

Debido a las circunstancias expuestas anteriormente, la realidad de la compañía no es la que está reflejada en los años anteriores; por ello, para efectos del presente estudio, se ha tomado al año 2010 como año 0 (año base).

Es importante mencionar que las cuentas contables de movimiento se han agrupado en niveles generales del plan de cuentas, todo esto para facilitar la lectura y comprensión del estado financiero mencionado.

A continuación se presentan los ingresos, costos y gastos de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. por el año 2010, año 0 en nuestro estudio.

TABLA No. 5.1

ESTADO DE RESULTADOS TRANSPORTES SÁNCHEZ POLO C. A

CONCEPTOS	AÑO 2010
INGRESOS OPERACIONALES	
INGRESO DE REMESAS	9.087.678,80
INGRESOS DE EQUIPOS PROPIOS	58.594,89
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	523.321,73
INGRESOS NO OPERACIONALES	
ARRIENDOS EQUIPOS	2.834,00
TOTAL INGRESOS	9.672.429,42
COSTO	
FLETES PLANILLAS	7.294.324,90
COSTO DE EQUIPOS PROPIOS	
GASTO PERSONAL DE EQUIPOS	
SALARIOS	13.825,24
FONDOS	637,14
GASTOS OPERACIONALES	
GASTOS MANTENIMIENTO VEHÍCULOS PROPIOS	94.594,30
GASTOS MOVIMIENTO DE CARGA	8.998,74
GASTOS GENERALES DE EQUIPOS	2.158,26
COSTOS VARIABLES	
GASTOS EQUIPOS DE OPERACIÓN	108.809,74
DEPRECIACIÓN GASTOS EQUIPO DE OPERACIÓN	25.678,66
GASTOS MOVIMIENTO DE CARGA	615.118,29
GASTOS GENERALES	3.861,84
DEPRECIACIÓN GASTOS GENERALES	10.582,22
TOTAL COSTOS	8.178.589,33
GASTOS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
GASTOS DEL PERSONAL	
SALARIOS	253.474,34
FONDOS	14.678,87
UNIFORMES	6.678,64
CAPACITACIÓN	7.126,88
OTROS	7.106,75
GASTOS GENERALES	383.374,47
DEPRECIACIÓN GASTOS GENERALES	15.024,47
GASTOS FINANCIEROS	
INTERESES SOBREGIRO	910,96
GASTOS BANCARIOS	6.149,00
INTERESES Y MULTAS	1.508,94
TOTAL GASTOS	696.033,32
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	797.806,77
15% UTILIDADES EMPLEADOS	119.765,09
25% IMPUESTO A LA RENTA	124.424,02
UTILIDAD DEL EJERCICIO	553.617,66

Fuente: Sistema Contable Transportes Sánchez Polo
Elaborado por: Carolina Ramírez y Christian Vergara

5.3.1. Rentabilidad

- Rentabilidad económica o de operación si se compara la utilidad - antes de intereses e impuestos (BAII) – con el ingreso operacional.
- Rentabilidad financiera o neta si se compara el beneficio neto.⁸⁹

Para el proyecto se calcula el índice de rentabilidad económica o de operación, que es el 8,25 %, el cual nos indica el beneficio neto que se obtiene por cada unidad monetaria en ventas.

$$\text{RENTABILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS } 797.806,77}{\text{TOTAL DE INGRESOS } 9.672.429,42} = 8,25\%$$

En lo que resta del capítulo, se presenta los estados financieros proyectados de manera regular, y los estados financieros proyectados con la inclusión del plan de Marketing.

⁸⁹ J. CAGIGAL, (2009) PUCE 9 nivel Ing. Comercial Finanzas. *Manual de la Administración del Capital de Trabajo*. p.8

5.4. INVERSIÓN EN EL PLAN DE MARKETING DE TRANSPORTES SÁNCHEZ POLO DEL ECUADOR C.A.

De acuerdo con lo previsto en el capítulo 4 de la presente disertación, estos son los distintos rubros económicos en los que la empresa invertirá para llevar a cabo la estrategia antes señalada.

TABLA No. 5.2

CUADRO DE INVERSIÓN TSP DE ACUERDO A LA ESTRATEGIA DE MARKETING

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	VALOR	PORCENTAJE
CAMIÓN FREIGHTLINE M2 106 A	85.500,00	25,80%
CAMIÓN FREIGHTLINE M2 106 B	85.500,00	25,80%
CONTENEDOR CON PORTA CONTENEDOR	28.000,00	8,45%
CONTENEDOR CON PORTA CONTENEDOR	28.000,00	8,45%
TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	227.000,00	68,50%
INVERSIÓN EN PLAN DE MARKETING	VALOR	PORCENTAJE
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN		
<u>Cliente interno</u>		
Capacitadores	800,00	0,24%
Material POP	200,00	0,06%
Coordinación y organización capacitación	400,00	0,12%
<u>Cliente externo actual</u>		
Equipo informativo y software	1.500,00	0,45%
Representante Comercial	2.000,00	0,60%
Operario Comercial (3P)	14.400,00	4,35%
Material POP	400,00	0,12%
Telefonía (anual)	1.000,00	0,30%
<u>Cliente externo futuro</u>		
Suscripción informe comercial (3P)	3.600,00	1,09%
Stands y Auspicio en ferias (3P)	24.000,00	7,24%
Representante Comercial (3P)	28.800,00	8,69%
Material POP	7.500,00	2,26%
Telefonía (3P)	3.000,00	0,91%
TOTAL ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	87.600,00	26,43%
ESTRATEGIA DE COSTOS		
Auxiliar de Operaciones	4.800,00	1,45%
Coordinación y organización charla	5.000,00	1,51%
Expertos invitados a exposiciones	5.000,00	1,51%
Material POP	2.000,00	0,60%
TOTAL ESTRATEGIA DE COSTOS	16.800,00	5,07%
TOTAL INVERSIÓN	331.400,00	100,00%

Fuente. Investigación Realizada.

Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

5.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Para la proyección de los Estados de Resultados, se han considerado los siguientes aspectos:

- **Ventas**

- **Ingresos Operacionales**

Dentro de los ingresos operacionales, tenemos 3 rangos importantes de ingreso, que son:

- Los ingresos correspondientes a las remesas, que corresponden a los ingresos provenientes de la facturación a los clientes de los afiliados.
- Los ingresos de los equipos propios, correspondientes a los ingresos relacionados con el alquiler de los dichos equipos a nuestros afiliados; y,
- Otros ingresos operacionales, relacionados con todos los ingresos diferentes a los dos anteriores, tales como bodegaje, acarreos, estibaje, etc.

Se ha determinado la flota fija que Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. posee para el giro del negocio, y que corresponde a 2 cabezales con los respectivos equipos propios, los cuales operan desde Venezuela hasta Perú (Anexo 7), y 70 unidades

correspondientes a afiliados, que prestan sus servicios mediante la emisión de planilla de sus servicios.

Al no contar con una tabla de tarifas de precios estándar para los viajes – ya que éstos se aplican de acuerdo al producto, peso, volumen y complejidad de carga para clientes y destinos determinados –, para los fines de este proyecto se ha trabajado con precios promedios, lo que arrojará como resultado una proyección tanto de las ventas como de los costos y gastos.

TABLA No. 5.3

DETERMINACIÓN DE PRECIO DE VIAJES

DETERMINACIÓN DE PRECIO	DESCRIPCIÓN	2010	2011
Flota	número de camiones	72	72
Viajes	número de viajes mes por camión	10	10
Viajes mensuales promedio	viajes por mes promedio	720	720
Viajes anuales	viajes anuales promedio	8640	8640
Precio promedio por viajes	precio promedio	1.058,60	1.084
ventas anuales de viajes	total en dólares de ventas	9.146.273,69	9.365.784,26

Fuente. Investigación realizada.

Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

Así, aplicando un porcentaje del 2,4% de crecimiento anual - que es la tasa promedio de crecimiento obtenida de los estados de resultados de los años 2008, 2009 y 2010 -, y a éste la tasa de inflación proyectada, obtenemos los siguientes resultados para los ingresos operacionales por ventas y los costos y gastos incurridos.

TABLA No. 5.4**INGRESOS PRESUPUESTADOS**

CONCEPTOS	PERIODOS	
AÑOS	2010	2011
PORCENTAJES	%	2,40%
INGRESO DE REMESAS	9.087.678,80	9.305.783,09
INGRESO EQUIPOS PROPIOS	58.594,89	60.001,17
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	523.321,73	535.881,45
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	9.669.595,42	9.901.665,71

Fuente. Investigación Realizada.

Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

- **Ingresos no operacionales**

Son ingresos referentes a actividades suplementarias al giro del negocio de los equipos de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A., tales como cobro de papelería, pago de báscula, etc. A estos ingresos se aplicó la misma técnica explicada para los ingresos operacionales, obteniendo para el 2011 un total de US\$ 2,902.02.

- **Costos y Gastos**

- **Costos de Fletes y Planillas.**

Al igual que en los ingresos, no se tiene determinado un costo unitario por viaje, por lo que se procedió a calcular el porcentaje del costo con relación a los ingresos de remesas, resultando un porcentaje de 80,27%.

TABLA No. 5.5**COSTOS PRESUPUESTADOS**

CONCEPTO	%	PERIODOS	
		2010	2011
INGRESO DE REMESAS		9.087.678,80	9.305.783,09
COSTO DE FLETES Y PLANILLAS	80,27%	7.294.324,90	7.469.388,70

Fuente. Investigación Realizada.

Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

- **Beneficios Sociales**

En relación a los fondos de reserva, el personal de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. por más de dos años, por lo cual se considera el pago del mismo dentro del Año 0 y en adelante.

- **Sueldos y Salarios**

Dentro de las políticas de TSP se ha resuelto aumentar en un 15% los sueldos y salarios de todos sus empleados. Esta política se aplicará tanto a los estados de resultados con plan como a los estados de resultados sin plan de marketing.

- **Gastos**

- Los gastos causados por arriendo de las instalaciones se mantiene igual en ambos escenarios - sin aplicación y con aplicación de las estrategias – y su

incremento será del 10% anual, lo cual está estipulado en los contratos de arrendamientos. En este rubro se incluyen las alícuotas de mantenimiento.

- Los gastos relacionados con los servicios básicos como son seguridad, agua, luz, teléfono e internet, en ambos escenarios se verán afectados por el índice de inflación.
- Los gastos generales crecerán a razón del índice de inflación y a la aplicación del crecimiento promedio establecido en ventas, salvo el gasto correspondiente a Asesoría Contable (US\$ \$17.398,56), que se pagó por los servicios del equipo de auditores que ha regulado los estados financieros del año 2010.

5.5.1. Estado de resultados sin estrategias

- Para los costos de fletes y planillas se ha considerado el 80,27% con relación a los ingresos por Remesas.
- El gasto de arriendo de las instalaciones donde funcionan la matriz y las sucursales de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. se proyecta con un incremento anual del 10% con respecto al año anterior, de acuerdo a lo que se tiene establecido en el contrato original.

- Tanto los gastos operacionales como los costos variables se proyectan en base al crecimiento tendencial de la inflación.
- Los gastos correspondientes a los sueldos y salarios se proyectan en base a los sueldos fijados a los empleados y trabajadores para el período 2011, incluyendo promedios de horas extras y comisiones, por cuanto no existen datos exactos de los valores determinados para cada empleado. Estos valores se proyectan con un aumento del 15% anual.
- Las depreciaciones de los bienes muebles de la empresa han sido calculadas por el método de línea recta, en los porcentajes que fija la Ley de Régimen Tributario Interno, para equipos de cómputo, software, muebles y enseres, maquinaria y equipo; y así se mantendrán hasta dar de baja a ciertos computadores y bienes muebles, que ya cumplen su vida útil.

TABLA No. 5.5**ESTADO DE RESULTADOS SIN ESTRATEGIAS**

COSTOS Y GASTOS				
COSTO				
FLETES PLANILLAS	7.294.324,90	7.469.388,70	7.658.706,25	7.863.707,18
COSTO DE EQUIPOS PROPIOS				
GASTO PERSONAL DE EQUIPOS				
SALARIOS	13.825,24	13.740,90	15.802,04	18.172,34
FONDOS	637,14	883,33	1.015,83	1.168,21
GASTOS OPERACIONALES				
GASTOS MANTENIMIENTO VEHÍCULOS PROPIOS	94.594,30	191.458,86	387.770,40	785.920,27
GASTOS MOVIMIENTO DE CARGA	8.998,74	18.213,45	36.888,53	74.764,46
GASTOS GENERALES DE EQUIPOS	2.158,26	4.368,32	8.847,35	17.931,53

COSTOS VARIABLES				
GASTOS EQUIPOS DE OPERACIÓN	108.809,74	113.511,63	119.876,75	126.598,79
DEPRECIACIÓN GASTOS EQUIPO DE OPERACIÓN	25.678,66	31.868,60	20.918,49	13.550,99
GASTOS MOVIMIENTO DE CARGA	615.118,29	629.203,42	645.728,88	663.595,11
GASTOS GENERALES	3.861,84	3.954,52	4.054,75	4.163,29
DEPRECIACIÓN GASTOS GENERALES	10.582,22	13.133,11	8.620,55	5.584,39
TOTAL COSTOS	8.178.589,33	8.489.724,85	8.908.229,84	9.575.156,56
GASTOS				
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
GASTOS DEL PERSONAL				
SALARIOS	253.474,34	259.439,75	298.355,71	343.109,07
FONDOS	14.678,87	16.538,58	19.019,36	21.872,27
UNIFORMES	6.678,64	6.838,93	7.003,06	7.171,14
CAPACITACIÓN	7.126,88	7.297,93	7.473,08	7.652,43
OTROS	7.106,75	7.277,31	7.451,97	7.630,81
GASTOS GENERALES	383.374,47	374.759,33	384.257,90	394.543,35
DEPRECIACIÓN GASTOS GENERALES	15.024,47	18.646,18	12.239,32	7.928,62
GASTOS FINANCIEROS				
INTERESES SOBREGIRO	910,96	932,82	956,47	982,07
GASTOS BANCARIOS	6.149,00	6.296,58	6.456,17	6.628,98
INTERESES Y MULTAS	1.508,94	1.545,15	1.584,32	1.626,73
TOTAL GASTOS	696.033,32	699.572,56	744.797,35	799.145,47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	797.806,77	715.270,32	502.579,62	53.140,37
15% UTILIDADES EMPLEADOS	119.765,09	107.290,55	75.386,94	7.971,05
25% IMPUESTO A LA RENTA	124.424,02	151.994,94	106.798,17	11.292,33
UTILIDAD DEL EJERCICIO	553.617,66	455.984,83	320.394,51	33.876,98

Fuente. Investigación Realizada.

Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

Proyección de crecimiento y ventas

Para la proyección sin la implementación de las estrategias del estudio de Marketing, los Ingresos que se obtienen por remesas, uso de cabezales, otros ingresos operacionales y arriendo de equipo se calcula con un porcentaje del 2,4%, que es la tasa de crecimiento promedio de los años 2008, 2009 y 2010. A

esta tasa, se ha aplicado la inflación proyectada para los años 2012 y 2013, que corresponde a una variación del 0,13% anual.

TABLA No. 5.6

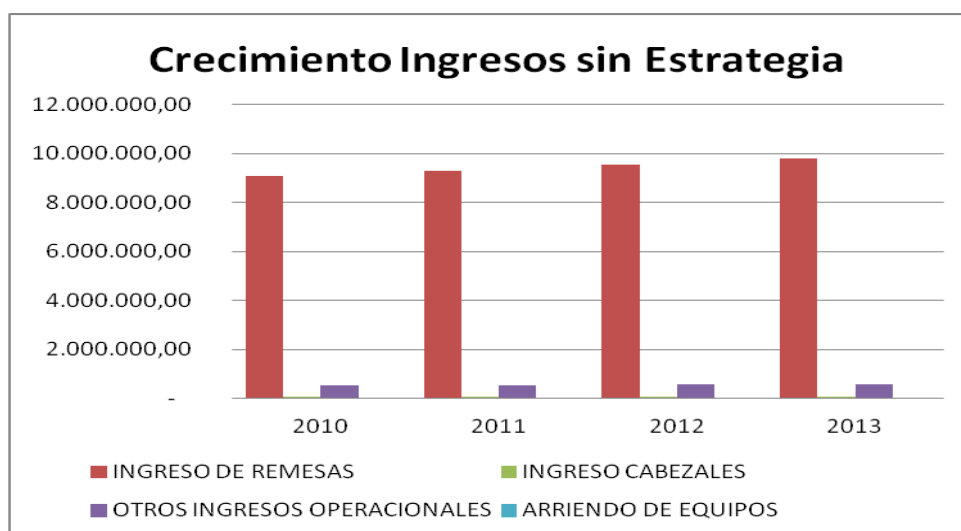
PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO Y VENTAS

CONCEPTOS	PERIODOS			
	2010	2011	2012	2013
	%	2,40%	2,53%	2,68%
INGRESO DE REMESAS	9.087.678,80	9.305.783,09	9.541.645,51	9.797.047,16
INGRESO CABEZALES	58.594,89	60.001,17	61.521,94	63.168,70
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	523.321,73	535.881,45	549.463,79	564.171,31
ARRIENDO DE EQUIPOS	2.834,00	2.902,02	2.975,57	3.055,22
TOTAL DE INGRESOS ANUALES	9.672.429,42	9.904.567,73	10.155.606,82	10.427.442,39

Fuente. Investigación Realizada.
Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

GRÁFICO 5.1

CRECIMIENTO EN VENTAS SIN ESTRATEGIAS



Fuente. Investigación Realizada.
Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

5.5.2. Estado de resultados con estrategia

- El costo de planillas se mantienen en el 80,27% de las ventas por remesas.
- Los costos y gastos de sueldos y salarios permanecen con la misma metodología aplicada para la proyección sin plan, es decir, crecerán en un 15% anual.
- Los gastos del personal diferentes a sueldos y salarios crecerán con la tendencia de la inflación.
- Los gastos operacionales, en los que se encuentran los grupos de gastos de mantenimiento de vehículos propios, gastos de movimiento de carga y gastos generales de equipo irán decreciendo el 2% anual, de acuerdo a las estrategias del plan de marketing.
- Los costos variables, en los que se incluyen los grupos de gastos de operación, gastos de movimiento de carga y gastos generales decrecerán en un 1% anual, como lo indica la estrategia de costos del plan de marketing.
- Dentro de los gastos de operación, se encuentra el gasto de arreglo de llantas, el cual se calcula realizando un promedio de consumo, que se explica a continuación:

TABLA No. 5.7**DETERMINACIÓN DE GASTO ARREGLO DE LLANTAS**

CONCEPTO	VALOR
Llantas por camión	16
Costo de llantas	1500
Camiones Propios	2
Costo total de arreglo de llantas	48000
Periodicidad de cambio de llantas anual	3,00
TOTAL GASTO ARREGLO DE LLANTAS	144.000,00

Fuente. Investigación Realizada.

Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

- Dentro de los gastos generales, se ha considerado darles distintos tratamientos en base a la naturaleza de cada gasto.
 - Los arriendos de las oficinas de la empresa aumentarán en un 10% anual, según contratos.
 - Los mantenimientos y reparaciones, acarreos, alquiler de equipos combustibles, donaciones, servicios básicos, útiles de oficina, gastos de viajes y operacionales decrecerán el 2% anual y responderán al crecimiento de ventas, como se contempla en la estrategia de disminución de costos.
 - Los honorarios pagados por trámites aduaneros se reducirán a un 10% el primer año, y en los 2 años posteriores crecerán de acuerdo a la inflación y crecimiento en ventas.

- Las cuotas y afiliaciones, los impuestos y contribuciones, los mantenimientos de computadores y muebles y la movilización crecerán de acuerdo al crecimiento de la inflación.
- Los bodegajes, buses y taxis, gastos legales y servicio de teléfono crecerán de acuerdo a la inflación y responderán al crecimiento en ventas.
- Las depreciaciones de los bienes muebles adquiridos para la aplicación de las estrategias de Marketing de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. se calculan de acuerdo por el método de línea recta de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, en los porcentajes fijados para muebles y enseres, y así se mantendrán hasta dar de baja los activos que sean necesarios.
- Con relación a la inversión en el plan de marketing, distintos a los activos fijos, esta será considerada como un activo diferido, los cuales normalmente son de carácter intangible.

Este tipo de activos generan un gasto, que de acuerdo al Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, se amortiza durante los cinco años posteriores a la constitución, es decir a una tasa del 20% anual,

por lo que la inversión no se amortizará completamente dentro de los plazos de proyección de proyecto, quedando 2 años por amortizar en el futuro.

No se consideró ninguno de los gastos del plan como un costo hundido, por cuanto ya se incurrieron y no se pueden retirar⁹⁰, ya que estos costos son determinantes para la ejecución de las estrategias.

TABLA No 5.8

DETALLE DE INVERSIÓN EN PLAN DE MARKETING

PLAN DE INVERSIÓN		
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	VALOR	PORCENTAJE
CAMIÓN FREIGHTLINE M2 106 A	85.500,00	25,80%
CAMIÓN FREIGHTLINE M2 106 B	85.500,00	25,80%
CONTENEDOR CON PORTA CONTENEDOR	28.000,00	8,45%
CONTENEDOR CON PORTA CONTENEDOR	28.000,00	8,45%
TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	227.000,00	68,50%
INVERSIÓN EN PLAN DE MARKETING	VALOR	PORCENTAJE
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN		
<u>Cliente interno</u>		
Capacitadores	800,00	0,24%
Material POP	200,00	0,06%
Coordinación y organización capacitación	400,00	0,12%
<u>Cliente externo actual</u>		
Equipo informativo y software	1.500,00	0,45%
Representante Comercial	2.000,00	0,60%
Operario Comercial (3P)	14.400,00	4,35%
Material POP	400,00	0,12%
Telefonía (anual)	1.000,00	0,30%
<u>Cliente externo futuro</u>		
Suscripción informe comercial (3P)	3.600,00	1,09%
Stand y Auspicio en ferias (3P)	24.000,00	7,24%
Representante Comercial (3P)	28.800,00	8,69%
Material POP	7.500,00	2,26%
Telefonía (3P)	3.000,00	0,91%
TOTAL ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	87.600,00	26,43%
ESTRATEGIA DE COSTOS		
Auxiliar de Operaciones	4.800,00	1,45%
Coordinación y organización charla	5.000,00	1,51%
Expertos invitados a exposiciones	5.000,00	1,51%
Material POP	2.000,00	0,60%

⁹⁰ R. WESTERFIELD JORDAN, *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Capítulo 9. 7ma Edición. p. 297

Auspicio de marcas		0,00%
TOTAL ESTRATEGIA DE COSTOS	16.800,00	5,07%
u		
TOTAL INVERSIÓN	331.400,00	100,00%

Fuente. Investigación Realizada.

Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

TABLA No. 5.9

ESTADO DE RESULTADOS CON ESTRATEGIAS

CONCEPTOS	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES				
INGRESO DE REMESAS	9.087.678,80	9.542.062,74	10.247.461,83	11.329.670,21
INGRESOS DE EQUIPOS PROPIOS	58.594,89	61.126,90	64.554,56	68.174,43
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	523.321,73	549.487,82	549.487,82	549.487,82
INGRESOS NO OPERACIONALES				
ARRIENDOS EQUIPOS	2.834,00	2.862,34	2.890,96	2.919,87
TOTAL INGRESOS	9.672.429,42	10.155.539,79	10.864.395,17	11.950.252,33
COSTOS Y GASTOS				
COSTO				
FLETES PLANILLAS	7.294.324,90	7.659.041,15	8.225.237,45	9.093.883,86
COSTO DE EQUIPOS PROPIOS				
GASTO PERSONAL DE EQUIPOS				
SALARIOS	13.825,24	13.740,90	15.802,04	18.172,34
FONDOS	637,14	883,33	1.015,83	1.168,21
GASTOS OPERACIONALES				
GASTOS MANTENIMIENTO VEHÍCULOS PROPIOS	94.594,30	97.432,13	102.686,18	111.476,88
GASTOS MOVIMIENTO DE CARGA	8.998,74	9.268,70	9.768,52	10.604,78
GASTOS GENERALES DE EQUIPOS	2.158,26	2.270,73	2.427,73	2.647,44
COSTOS VARIABLES				
GASTOS EQUIPOS DE OPERACIÓN	108.809,74	232.852,94	245.732,88	262.330,93
DEPRECIACIÓN GASTOS EQUIPO DE OPERACIÓN	25.678,66	51.796,53	40.846,42	33.478,92
GASTOS MOVIMIENTO DE CARGA	615.118,29	638.683,02	679.510,97	744.477,29
GASTOS GENERALES	3.861,84	4.016,31	4.273,06	4.681,59
DEPRECIACIÓN GASTOS GENERALES	10.582,22	21.345,44	16.832,88	13.796,72
TOTAL COSTOS	8.178.589,33	8.731.331,19	9.344.133,96	10.296.718,95
GASTOS				
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
GASTOS DEL PERSONAL				

SALARIOS	253.474,34	259.439,75	298.355,71	343.109,07
FONDOS	14.678,87	16.538,58	19.019,36	21.872,27
UNIFORMES	6.678,64	7.012,57	7.530,98	8.326,31
CAPACITACIÓN	7.126,88	7.483,22	8.036,42	8.885,13
OTROS	7.106,75	7.462,09	8.013,72	8.860,03
GASTOS GENERALES	383.374,47	379.175,48	404.439,74	441.303,04
DEPRECIACIÓN GASTOS GENERALES	15.024,47	30.305,92	23.899,06	19.588,37
GASTOS FINANCIEROS				
INTERESES SOBREGIRO	910,96	956,51	1.027,22	1.135,70
GASTOS BANCARIOS	6.149,00	6.456,45	6.933,74	7.666,00
INTERESES Y MULTAS	1.508,94	1.584,39	1.701,51	1.881,21
INTERESES FINANCIAMIENTO VEHÍCULOS		14.777,26	9.554,36	3.564,66
AMORTIZACIÓN ACTIVOS DIFERIDOS		20.880,00	20.880,00	20.880,00
TOTAL GASTOS	696.033,32	752.072,21	809.391,83	887.071,77
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	797.806,77	672.136,39	710.869,38	766.461,61
15% UTILIDADES EMPLEADOS	119.765,09	100.820,46	106.630,41	114.969,24
25% IMPUESTO A LA RENTA	124.424,02	142.828,98	151.059,74	162.873,09
UTILIDAD DEL EJERCICIO	553.617,66	428.486,95	453.179,23	488.619,27

Fuente. Investigación Realizada.

Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

Proyección de crecimiento y ventas

- Con la aplicación de las Estrategias de Marketing planteadas, se prevé un incremento en ventas por remesas del 5%, 7% y 10% anual afectado por el crecimiento tendencial de la inflación.
- Para los ingresos por equipo propios, se ha considerado un crecimiento tendencial de inflación.

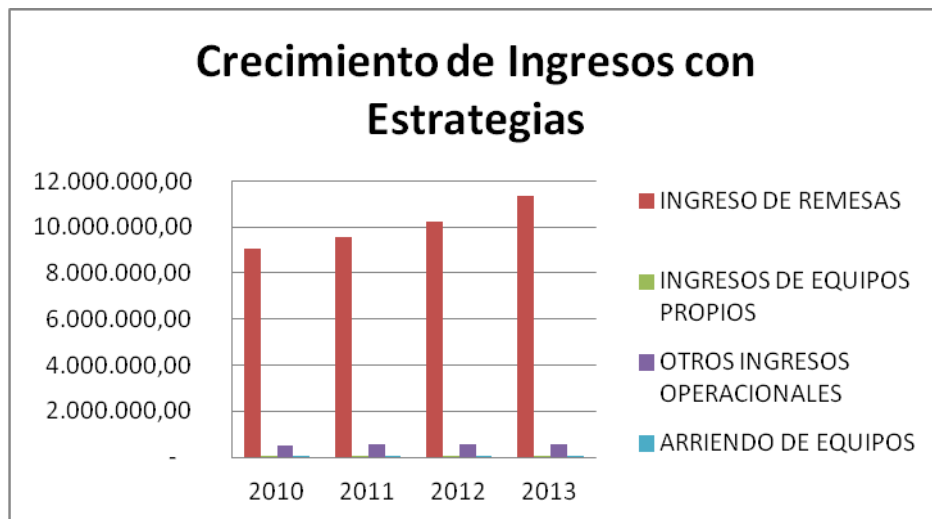
- Para los otros ingresos operacionales, se ha decidido aplicar un 5% de incremento para el primer año, y mantener el mismo ingreso para los 2 años futuros.
- Para los arriendos de equipos, se consideró un aumento del 1% anual afectado por el crecimiento tendencial de la inflación.

TABLA No. 5.10**PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO Y VENTAS**

CONCEPTO	PERIODOS			
	2010	2011	2012	2013
INGRESO DE REMESAS	9.087.678,80	5,00%	7,39%	10,56%
		9.542.062,74	10.247.461,83	11.329.670,21
INGRESOS DE EQUIPOS PROPIOS	58.594,89	4,32%	5,61%	5,61%
		61.126,90	64.554,56	68.174,43
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	523.321,73	5%	0%	0%
		549.487,82	549.487,82	549.487,82
ARRIENDO DE EQUIPOS	2.834,00	1%	1%	1%
		2.862,34	2.890,96	2.919,87
TOTAL INGRESOS	9.672.429,42	10.155.539,79	10.864.395,17	11.950.252,33

Fuente. Investigación Realizada.

Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

GRÁFICO No. 5.2**CRECIMIENTO EN VENTAS CON ESTRATEGIAS**

Fuente. Investigación Realizada.

Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

5.6. FLUJO DE EFECTIVO

“Por flujo de efectivo simplemente se quiere expresar la diferencia entre el número de unidades monetarias que entraron por el número de unidades monetarias que salieron en un período particular.”⁹¹

“El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de efectivo dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio, cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.”⁹²

⁹¹ R. WESTERFIELD JORDAN, Op. Cit. Capítulo 2. p.31

⁹² WIKIPEDIA [http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja] *Flujo de Caja*

Para poder analizar la viabilidad del proyecto, este flujo de efectivo de los activos se divide en tres componentes:⁹³

- **Flujo de Inversión o Gastos del Capital:** Es el dinero gastado en activos fijos e inversiones de Capital
- **Flujo de efectivo operativo:** Se refiere al flujo de efectivo que resulta de las actividades cotidianas de la empresa de producir y vender. Los gastos relacionados con el financiamiento de la empresa en lo que concierne a sus activos no están incluido, porque son gastos operativos.
- **Cambios en el capital de trabajo neto:** Se mide como el cambio neto en activos circulantes en relación con los pasivos circulantes para el período, y representa la cantidad gastada en Capital de Trabajo Neto.

Estos 3 elementos juntos conforman el flujo de caja libre, que sirve como base para el cálculo de indicadores de evaluación de un proyecto de inversión.

A continuación se presenta el Flujo de Efectivo del proyecto con la aplicación de las Estrategias de Marketing.

⁹³Cfr. R. WESTERFIELD JORDAN, Op. Cit. Capítulo 2 p.33

TABLA No. 5. 11

FLUJO DE EFECTIVO CON ESTRATEGIAS

FLUJO DE EFECTIVO		2010	2011	2012	2013
FLUJO DE CAJA DE LAS INVERSIONES					
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		(227.000,00)			
INVERSIÓN EN PLAN DE MARKETING		(104.400,00)	1.000,00		
RECUPERACIÓN DEL ACTIVO FIJO			40.000,00		
EFFECTO TRIBUTARIO DE LA VENTA DEL ACTIVO FIJO			(14.500,00)		
TOTAL FC INVERSIONES		(331.400,00)	26.500,00	-	-
FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES					
<u>UAI</u>			672.136,39	710.869,38	766.461,61
- IMPUESTOS OPERACIONALES			(243.649,44)	(257.690,15)	(277.842,33)
+ DEPRECIACIONES			103.447,89	81.578,36	66.864,00
+ AMORTIZACIONES DE DIFERIDOS			20.880,00	20.880,00	20.880,00
+/- EFECTO DE LAS VARIACIONES DEL CTN			(71.439,25)	(15.945,47)	(30.642,86)
TOTAL FC OPERATIVO			481.375,60	539.692,12	545.720,42
FC INVERSIONES+FC OPERATIVO= FC LIBRE		(331.400,00)	507.875,60	539.692,12	545.720,42

Fuente. Investigación Realizada.

Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

5.7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como se mencionó anteriormente, los índices de rentabilidad previstos para este estudio son:

El Valor Actual Neto (VAN)

“El VAN es uno de los métodos básicos que toma en cuenta la importancia de los flujos de efectivo en función del tiempo. Consiste en encontrar la diferencia entre

el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado de las inversiones y otros egresos de efectivo.

Si el VAN de un proyecto es positivo, la inversión deberá realizarse y si es negativo deberá rechazarse.”⁹⁴

Es decir que el VAN, o Valor Presente Neto, son todos los flujos del proyecto traídos a valor presente, lo que nos permite apreciar el valor de del proyecto en el mercado

La Tasa Interna de Retorno (TIR)

En un concepto simple, se dice que el TIR es la tasa que hace que el valor actual neto sea igual a cero.⁹⁵ Pero, si queremos llegar a la raíz para un correcto análisis, interpretaremos la TIR en base a los siguientes conceptos:

“La TIR de un proyecto de inversión es la tasa de descuento que hace que el valor actual de los flujos de beneficio (positivos) sea igual al valor actual de los flujos de inversión (negativos)

En una forma alterna podemos decir que la TIR es la tasa que descuenta a todos los flujos asociados con un proyecto a un valor de exactamente cero.”⁹⁶

“La TIR se trata de encontrar una sola tasa de rendimiento que resuma los méritos de un proyecto. Con base en la regla de la TIR, una inversión es aceptable si excede el rendimiento requerido, de lo contrario debe rechazarse.”⁹⁷

⁹⁴ E. MALDONADO, (2009) PUCE 9° nivel Ing. Comercial Finanzas. *Apuntes de Valoración de Inversiones y Manejo de Portafolios*

⁹⁵ Cfr. ECOLINKS. [<http://econlink.com.ar/economía/criterios/tir.shtml>]. **TIR**

⁹⁶ E. MALDONADO, Op. Cit.

⁹⁷ R. WESTERFIELD JORDAN, Op. Cit. Capítulo 9. p.274

El Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El periodo de recuperación de un proyecto es el tiempo requerido para que una inversión genere flujos de efectivos suficientes para recuperar su costo inicial.⁹⁸

Con base en la regla del periodo de recuperación, una inversión es aceptable si su periodo de recuperación calculado es menor que algún número específico de años.⁹⁹

Proyectos aceptados

Los proyectos son aceptados para el financiamiento cuando los indicadores de evaluación arrojan los siguientes resultados:

$VAN > 0$

$TIR > 1$

$C/B > 1$

Proyectos postergados

Los proyectos son postergados cuando los indicadores de evaluación arrojan los siguientes resultados:

⁹⁸Cfr. Ibídem. p. 267.

⁹⁹ Cfr. Ibídem. p. 266

$$VAN=0$$

$$TIR=1$$

$$C/B=1$$

Proyectos rechazados

Los proyectos son rechazados cuando los indicadores de evaluación arrojan los siguientes resultados:

$$VAN < 0$$

$$TIR < 1$$

$$C/B < 1$$

Tasa de descuento del proyecto

Se utilizó el modelo de precios de bienes de Capital (CAPM/WACC), cuya fórmula es:

$$WACC = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$$

Donde:

- R_f es la tasa libre de riesgo

- R_m es el rendimiento promedio del mercado
- β es la beta de acción
- $(r_m - r_f)$ es el premio por riesgo
- $R_{país}$ es el riesgo país

TABLA N° 5. 12

TASA DE DESCUENTO

TASA DE MERCADO DE LA DEUDA	8,37%
R_f	0,5
Beta desapalancado	0,63
D/V (deuda sobre activos)	83%
E/V (patrimonio sobre activos)	17%
D/E	483%
t (Impuestos)	36,25%
K_d	8,37%
Kedesapalancado USA	53,15%
EMBI riesgo país	7,88%
Kedesapalancado EC	61,03%
K_e apalancado Ec	223,33%
WACC	42,70%

Fuente. Investigación Realizada.
Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

TABLA No. 5.13**ÍNDICES**

ÍNDICE	VALOR	MAGNITUD
VAN	477.353,31	\$
TIR	146%	%
PERIODO DE RECUPERACION	11,17	MESES

Fuente. Investigación Realizada.

Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

En conclusión, el proyecto de aplicación de Estrategias de Marketing es aceptado por las siguientes razones:

- El primer indicador VAN al ser positivo significa que los beneficios son mayores al mínimo aceptable, y que la sumatoria de fondos futuros traídos a valor presente es mayor que la inversión inicial.
- La TIR de 146% es positiva y es superior a la tasa de descuento de 42,70%.
- El periodo de recuperación de la inversión es de 11 meses tiempo en el cual estaremos recuperando los fondos invertidos y empezando a obtener ganancias gracias a la aplicación de las Estrategias de Marketing planteadas. El tiempo es menor al horizonte de análisis planteado de 3 años.

TABLA No. 5.14**PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

PERIODOS	VALOR ACTUAL FLUJOS	VAN ACUMULADO
1	355.908,30	355.908,30
2	265.037,68	620.945,98
3	187.807,32	808.753,31

Fuente. Investigación Realizada.

Elaborado. Carolina Ramírez y Christian Vergara

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES:

- Por su importancia en el mercado del transporte de mercancías en general, el transporte por carretera seguirá siendo el modo de transporte más utilizado en cortas y medianas distancias, por las ventajas de flexibilidad al proveer de un servicio unimodal y actuar como socio para todos los otros modos (marítimo y aéreo); plazo de entrega y coste respecto a los otros modos de transporte y ser el único capaz de realizarlo puerta a puerta.
- Es importante el apoyo del Estado al sector del transporte pesado, con el fin de mantener en óptimas condiciones y extender la infraestructura vial del país, considerando que el sector del transporte es el socio estratégico del aparato productivo, motor de desarrollo de la nación.
- Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A., tiene cerca de 20 años de experiencia en el transporte de carga pesada en el mercado nacional, esto representa una oportunidad para captar de su mercado meta un mayor número de clientes potenciales.

- Los clientes desean que el servicio de transporte de sus productos o bienes brinden confianza, seguridad y puntualidad, siendo elementos esenciales que marcan la diferencia y el posicionamiento en la mente del cliente, TSP del Ecuador está en capacidad de ofrecerlos, y así alcanzar protagonismo en el sector.
- Como se observó en la investigación de mercado tanto las fronteras como los puertos de Ecuador son lugares estratégicos para el movimiento de carga terrestre, por lo que ampliar las rutas hacia los puertos de Manta y Esmeraldas, en los que se realizan grandes operaciones de comercio exterior, se constituirían en corredores logísticos que apoyarían la gestión operativa y comercial de Sánchez Polo del Ecuador C.A.
- En el área administrativa de Transportes Sánchez Polo del Ecuador, se evidencia la ausencia de procesos de evaluación, programas de capacitación, inadecuada división de tareas y resistencia al cambio, hecho que ha perjudicado el desarrollo organizacional de la empresa. Es importante tener una estructura organizacional fuerte porque de esa forma la gestión administrativa y operativa se ven mucha más sustentadas ante tus proveedores clientes y entes de control externo.
- El área financiera de la empresa se evidencia un inapropiado esquema de coordinación y evaluación dentro de sus procesos operativos y administrativos

razón por la cual existen costos adicionales e innecesarios de la operación. Es evidente que la informalidad que opera en el aspecto tributario influye en el correcto manejo contable de la empresa.

- El modelo de negocio que mantiene TSP es altamente rentable gracias a la figura de afiliados en cuanto a los costos y gastos de las operaciones resultando un negocio atractivo para sus inversionistas con un mínimo de riesgo financiero según la investigación realizada.

6.2. RECOMENDACIONES:

- Transportes Sánchez Polo del Ecuador debe implementar un plan de capacitación continua para todos los funcionarios de la empresa, ya que gracias a la experiencia que adquieren en las labores diarias conjuntamente con los nuevos conocimientos su desempeño aporte al crecimiento de la empresa.
- Al no poseer Transportes Sánchez Polo del Ecuador una buena recordación de marca con todas las empresas generadoras de carga del país, debe implementar estrategias comerciales de comunicación para obtener participación mucho más activa en el mercado.

- Las alianzas estratégicas deben ser una prioridad para TSP ya que por la naturaleza del negocio debe estar constantemente relacionándose con empresas que la complementen transformándola en un servicio integral, tal en caso de la seguridad, rastreo satelital, almacenaje, aduanas, etc.
- Para mejorar las actividades diarias y a largo plazo de la empresa se debe realizar una gestión de calidad de la TSP del Ecuador mediante un levantamiento y mejora de procesos, diseño de manuales de procesos y demás herramientas productivas para potencializar el desarrollo organizacional de la empresa.
- La armonía y el buen manejo de las relaciones con las asociaciones, federaciones y entes reguladores del sector, debe ser una prioridad para la empresa por el grado de poder que mantienen en el país.
- Establecer políticas fijas y reguladas de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, control de activos e inventarios de manera que se optimice el ciclo de efectivo y con los recursos resultantes de un mejor proceso, realizar planes de inversión que mejoren la posición financiera de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

1. AFP NOTICIAS. (2010). [http://www.google.com/hostednews/afp/article/ALeqM5jR4e4T6AsTajUA4D5KXq5Ai8hu_A], **La dolarización cumple diez años en Ecuador con más amigos que detractores.**
2. ALVARADO R. (2011). [http://www.uinteramericana.edu/lev2_page.php?p_menu=5_2&num_comunicado=780&opc_value=2], **Posicionamiento, participación, imagen de marca y recordación.**
3. ANDES (2010). [<http://andes.info.ec/economia/ecuador-es-considerado-un-ejemplo-mundial-en-manejo-de-la-deuda-externa-12942.html>], **Ecuador es considerado un ejemplo mundial en manejo de la deuda externa.**
4. ANDES (2010). [andes.info.ec/media/2011/01/Evaluación-PNBV-rueda-de-prensa-ok.pptx], **Seguimiento al Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013.**
5. ASAMBLEA NACIONAL (2010). [<http://www.sisepuedeecuador.com/noticias/politica/8243-asamblea-nacional-aprobo-el-proyecto-de-reformas-a-la-ley-organica-de-transporte-terrestre.html>]. **Asamblea Nacional aprobó el proyecto de reformas a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre**
6. BALLOU RONALD H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. México. Prentice Hall
7. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). [<http://www.bce.fin.ec/>], **Boletín Estadístico Mensual.**
8. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). [<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201102.pdf>], **Cifras económicas a febrero del 2011.**
9. CAGIGAL J. (2009). PUCE 9º Nivel. Ing. Comercial con mención en Finanzas. *Folleto de Administración de Capital de Trabajo.*
10. CATEORA P y GRAHAM J. (2000). *Marketing Internacional*. México. McGraw-Hill. Décima edición
11. CHIAVENATO I. (2002). *Administración de los nuevos tiempos*. Bogotá. McGraw-hill Interamericana S.A
12. COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES CAN. (2011). [http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/1557_8.pdf], **Comercio Exterior en la Comunidad Andina 2010.**
13. COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES CAN. (2011). [<http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/inicio.aspx>], **La CAN en cifras. Indicadores mensuales de la Comunidad Andina de Naciones a Marzo 2011.**
14. COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES. (2011). [<http://www.comunidadandina.org/index.htm>]. **Normativa Andina**
15. CONRADO, M. (2011). [<http://www.re-ingenia.com/blog/2011/01/la-cadena-de-valor-como-optimizar-el-valor-al-cliente/>]. **La cadena de valor: Como optimizar el valor al cliente**

16. CORPEI y FEDEXPOR. (2011). [<http://ecommerce.corpei.org/demos/Guia%20de%20Logistica%20Internacional%20-%20Resumen.pdf>], **Guía de Logística Internacional.**
17. DIARIO UNIVERSO REDACCIÓN POLÍTICA. (2008). [<http://www.eluniverso.com/2008/09/29/0001/8/3DF771943BED44D98B2F73B142083298.html>], **Aprobada nueva Constitución.**
18. DIARIO UNIVERSO REDACCION QUITO. (2009). [<http://www.eluniverso.com/2009/08/09/1/1355/89CEFF8B565243F9856A9E1A106B272F.html>], **Rafael Correa asume su segundo periodo con 50% de credibilidad.**
19. DIARIO HOY, EDITORIAL. (2010). [<http://www.diariocritico.com/ecuador/2010/Febrero/noticias/195990/editorial-del-diario-hoy.html>], **Preocupa aumento de la pobreza urbana en el país.**
20. E-ASFALTO. (2005). [<http://www.e-asfalto.com/redvialecuador/index.htm>]. **Red Vial Del Ecuador.**
21. ECONOMÍA PLANETA DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO (1980). España. Editorial Planeta.
22. ECOS TRAVEL.(2011).[<http://www.ecostravel.com/ecuador/ciudades-destinos/guayaquil.php>], **Guayaquil Ecuador**
23. Ecuador. **Constitución de la República del Ecuador.** Registro Oficial No. 449. Lunes 20 de octubre de 2008.
24. Ecuador. **Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.** Registro Oficial No. 389 Suplemento. Jueves 7 de agosto del 2008
25. Ecuador. **Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.** Registro Oficial No. 415 Suplemento. Martes, 29 de marzo de 2011
26. Ecuador. **Decreto 1508 (2006).** Ratificación del Convenio "Apoyo a la Integración Física Regional/Eje Vial No 1 Perú - Ecuador". Registro Oficial No. 297, 22 de junio del 2006.
27. Ecuador. **Mandato Constituyente 8.** Suplemento del Registro Oficial No. 330, 6 mayo de 2008.
28. Ecuador. **Decisión 494.** (2009), Consejo de Comercio Exterior e Inversiones Registro Oficial. No. 631, de 10 de Julio de 2009 – SUPLEMENTO
29. Ecuador. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2010). **Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Contabilidad y Estados Financieros**
30. EKOS DE ORO ECUADOR 2010. **“Las empresas con visión excepcional, persistencia y liderazgo”.** *Revista Ekos Negocios*, Edición Especial No. 199/ noviembre / 2010.
31. EL COMERCIO. QUITO ECUADOR. (2010). [http://www.bittium-energy.com/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=35355&Itemid=272]. **COYUNTURA La estabilidad es la herencia del dólar.**
32. EL MERCURIO. CUENCA ECUADOR. (2010). [<http://www.elmercurio.com.ec/226663.html>]. **Ecuador ordenó el cierre de 28 bancos que quebraron por la crisis de 1998.**
33. FEDERACIÓN NACIONAL DE TRANSPORTE PESADO DEL ECUADOR. (2010). Datos Internos.

34. FERNANDEZ B. (2008). [<http://www.intelresponder.com>], **Auto-responder inteligente en español**
35. FRIEDRICH EBERT STIFTUNG, AGENCIA (2010). [http://www.fes-ecuador.org/pages/actividades.php?searchresult=1&sstring=monetaria#wb_10]. **Lanzamiento Análisis de Coyuntura**
36. GÓMEZ J. (1.974). *El secreto industrial (Know-how)*. Madrid, Tecnos
37. HITT M y otros. (1999). *Administración estratégica: conceptos, competitividad y globalización*. México. Thomson.
38. INEC (2011). [<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>], **Ecuador en Cifras**
39. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS INEC. (2011). [http://www.inec.gob.ec/preliminares/base_presentacion.html], **Datos Preliminares Censo 2010**
40. IIRSA (Iniciativa para la Integración de las Infraestructura Regional Suramericana). (2004). [<http://www.caf.com/view/index.asp?pageMS=9377&ms=8>], **Eje del Amazonas.**
41. JANY J. (2000). *Investigación Integral de Mercados: Un enfoque para el siglo XXI*. Colombia: McGraw-Hill. Segunda edición.
42. LAMBIN J. (1995). *Marketing Estratégico*. España. McGraw-Hill. Tercera edición.
43. LONGENECKER J, MOORE C, PETTY JW. (2001). *Administración de pequeñas empresas*. México. International Thomson Editores S.A. 11ª. Edición
44. MALDONADO, E. (2009) PUCE 9º nivel Ing. Comercial Finanzas. *Apuntes de Valoración de Inversiones y Manejo de Portafolios*
45. MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA. (2011). [www.finanzas.gob.ec/portal/page?_pageid=1965,1&_dad=portal&_schema=PORTAL], **Indicadores Macroeconómicos.**
46. MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS. (2011). [<http://www.mtop.gov.ec/>], **Información Vial.**
47. MINISTERIO DE COORDINACION DE LA PRODUCCION, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD (2010). [<http://www.oecd.org/dataoecd/32/10/47450862.pdf>], **Estrategia para reforzar la logística y la facilitación del comercio exterior.**
48. MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCION, EL EMPLEO, Y COMPETITIVIDAD. (2010). [<http://www.slideshare.net/mcpec1/estrategia-reforzar-logistica-componente-b>]. **Estrategias para Reforzar la Logística y la Facilitación del Comercio Exterior. Componente B**
49. MINTZBERG H., QUINN J. B., VOYER J. (1997). *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1ra. edición.
50. MESQUITA M, BLYDE J, VOLPE C. (2008). *El impacto de los costos de transporte en el comercio de América Latina y el Caribe*. BID. Centro de Estudios Latinoamericanos David Rockefeller Universidad de Harvard. Washington DC.
51. MULLER, K. (2010). “**The International Finance System Needs to Become Democratic (El sistema financiero internacional debe llegar a ser demócrata)**”. *Revista Internacional Current Concerns* No 5. Marzo 2010
52. ORTIZ GÓMEZ. A. (2000). *Gerencia Financiera un Enfoque Estratégico*. Colombia. McGraw-Hill.
53. PLAN BINACIONAL DE DESARROLLO DE LA REGIÓN FRONTERIZA ECUADOR-PERÚ. (2009). [www.planbinacional.gov.ec/interna.php?txtCodiInfo=53].

Interconexión Vial – Plan Binacional – Capítulo Ecuador

54. PROEXPORT COLOMBIA. (2010). [<http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo3318DocumentNo3199.PDF>]. **Perspectiva del Transporte por Carretera en la Comunidad Andina.**
55. REZK M (2010). [<http://www.monografias.com/trabajos/transporte/transporte.shtml>]. **Transporte.**
56. RG RED GRÁFICA LATINOAMERICANA. [<http://redgrafica.com/El-concepto-BTL>], **El concepto Publicidad BTL**
57. RODRIGUEZ, H. (2010). [http://www.flacso.edu.mx/micrositios/documentos/images/pdf/latinoamerica/articulo_ecuador.pdf]. **El “Cuatrienio” de Correa en perspectiva. Los Cambios y Continuidades en Torno a la Prolongada Crisis de Partidos y Sistema de Partidos en Ecuador.**
58. RUIZ V. (Septiembre 2008). PUCE 7º Nivel. Ing. Comercial con mención en Finanzas. **Clases de Auditoría Financiera I.**
59. SISTEMA INTEGRADO DE INDICADORES SOCIALES DEL ECUADOR SIISE. (2010). [http://www.siise.gov.ec/PageWebs/Accion%20Social/ficacc_OS013.htm], **Bono de desarrollo humano**
60. SISTEMA INTEGRADO DE COMERCIO EXTERIOR. DECISIÓN 51. (2011). [<http://es.scribd.com/doc/56933240/Boletin-Can-Comercio-Exterior-I-Trimestre-2011>]. **CAN Boletín Estadístico Exportaciones Intra y Extra Comunitarias I Trimestre 2011**
61. SLIDESHARE. (2011). [<http://www.slideshare.net/vivianarivi/cross-docking>], **Cross-Docking.**
62. STATON W. ETZEL M. WALKER B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill. 13ª edición
63. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2011). [http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio/inicio_cias_x_ruc.html] **Consultas Societarias y de Mercado de Valores**
64. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2011) [http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/cgibin/cognosisapi.dll?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=/content/folder%5b%40name%3d%27Sector%20Empresarial%27%5d/report%5b%40name%3d%27Distribuci%c3%b3n%20Geogr%c3%a1fica%20de%20Compa%c3%b1%c3%adas%27%5d&ui.name=Distribuci%c3%b3n%20Geogr%c3%a1fica%20de%20Compa%c3%b1%c3%adas&run.outputFormat=&run.prompt=true#], **Distribución Geográfica de Compañías en el Ecuador**
65. TRANSPORTES SÁNCHEZ POLO C.A. (2010). [<http://www.sanchezpolo.com>], **Inicio Transportes Sánchez Polo C.A.**
66. UNESCO. (2009). [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=45692&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html], **Lista del Patrimonio Mundial.**
67. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL. (2011). [<http://www.edutecne.utn.edu.ar/transporte/glosario.pdf>]. **Glosario**
68. WESTERFIELD JORDAN R. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México, McGraw-Hill. 7ma Edición
69. WIKIPEDIA. (2011). [<http://www.educar.ec/noticias/ecuador%20%20wikipedia,%20la%20enciclopedia%20libre.pdf>], **Ecuador.**
70. WIKIPEDIA.(2011).[http://es.wikipedia.org/wiki/Alianza_Bolivariana_para_los_Pueblos_de_Nuestra_Am%C3%A9rica-_Tratado_de_Comercio_de_los_Pueblos]. **Alianza**

Bolivariana para los pueblos de América

71. WIKIPEDIA. (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Carretera_Panamericana]. **Carretera Panamericana.**

72. VISTAZO.com. (2011). [<http://www.vistazo.com/webpages/pais/index.php?id=16398>]
Brasil seguirá adelante con el proyecto del corredor de Manta-Manaos

ANEXOS

ANEXO No. 1

CUADRO DEMOSTRATIVO DE PESOS Y DIMENSIONES MÁXIMAS PERMITIDAS. MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS



MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS

SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTE TERRESTRE Y FERROVIARIO

Unidad de Pesos y Dimensiones

CUADRO DEMOSTRATIVO DE PESO BRUTO VEHICULAR Y LONGITUDES MÁXIMAS PERMISIBLES							
TIPO	Distribución máxima de carga por eje	DESCRIPCIÓN	PESOS MÁXIMOS PERMITIDOS (t.)	LONGITUDES MÁXIMAS PERMISIBLES (METROS)			
				Largo	Ancho	Alto	
2DA			CAMION DE 2 EJES MEDIANOS	10	7,50	2,60	3,50
2DB			CAMION DE 2 EJES GRANDES	17	12,30	2,60	4,10
3-A			CAMION DE 3 EJES	26	12,30	2,60	4,10
4-C			CAMION DE 4 EJES	30	12,30	2,60	4,10
4-O			CAMION CON TANDEM DIRECCIONAL Y TANDEM POSTERIOR	32	12,30	2,60	4,10
2S1			TRACTO CAMION DE 1 EJES Y SEMIREMOLQUE DE 1 EJE	28	20,50	2,60	4,30
2S2			TRACTO CAMION DE 1 EJES Y SEMIREMOLQUE DE 1 EJES	37	20,50	2,60	4,30
2S3			TRACTO CAMION DE 1 EJES Y SEMIREMOLQUE DE 3 EJES	41	20,50	2,60	4,30
3S1			TRACTO CAMION DE 3 EJES Y SEMIREMOLQUE DE 1 EJE	37	20,50	2,60	4,30
3S2			TRACTO CAMION DE 3 EJES Y SEMIREMOLQUE DE 1 EJES	46	20,50	2,60	4,30
3S3			TRACTO CAMION DE 3 EJES Y SEMIREMOLQUE DE 3 EJES	48	20,50	2,60	4,30

ANEXO No. 2

**PLANILLA DE PAGO A TRANSPORTISTA
AFILIADO**

TSP

SANCHEZ POLO
DEL ECUADOR

TRANSPORTES SÁNCHEZ POLO DEL ECUADOR C.A.

OFICINA PRINCIPAL QUITO: Ignacio San Marín Es-30 y Juan González - Edif. Metropolitano Piso 8 - Ofic. 801 y 802
Teléfono: (593-2) 2460370 - 2460698 - 2268733

DOCUMENTO
DE CARGA

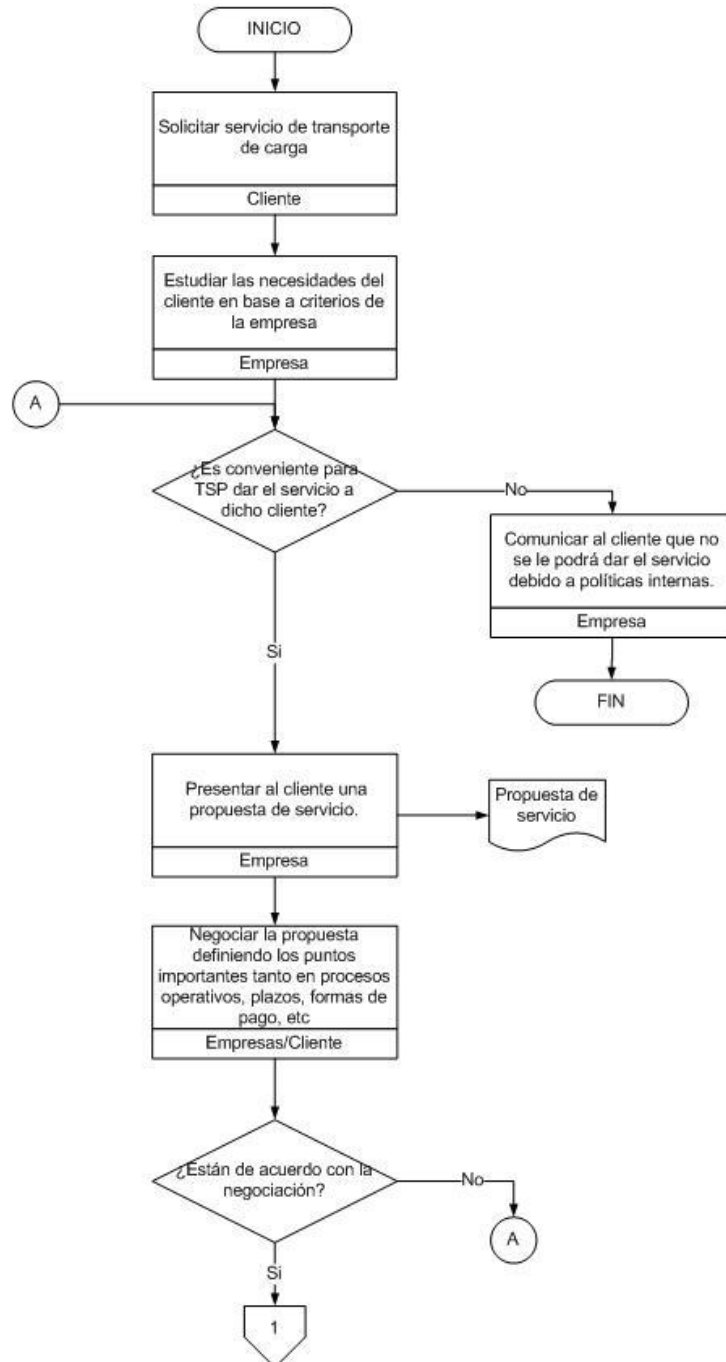
Nº

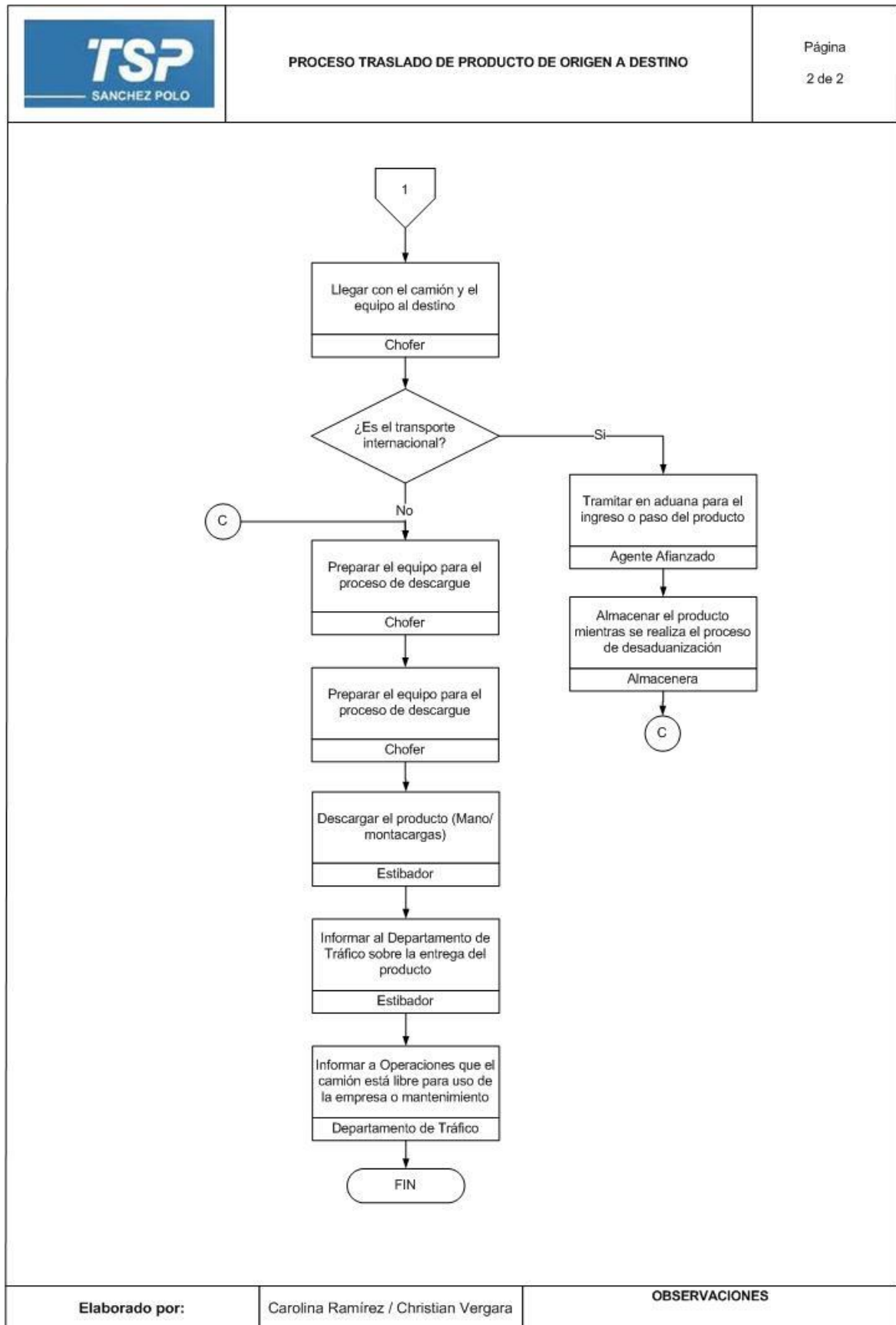
R.U.C. 1791231139001

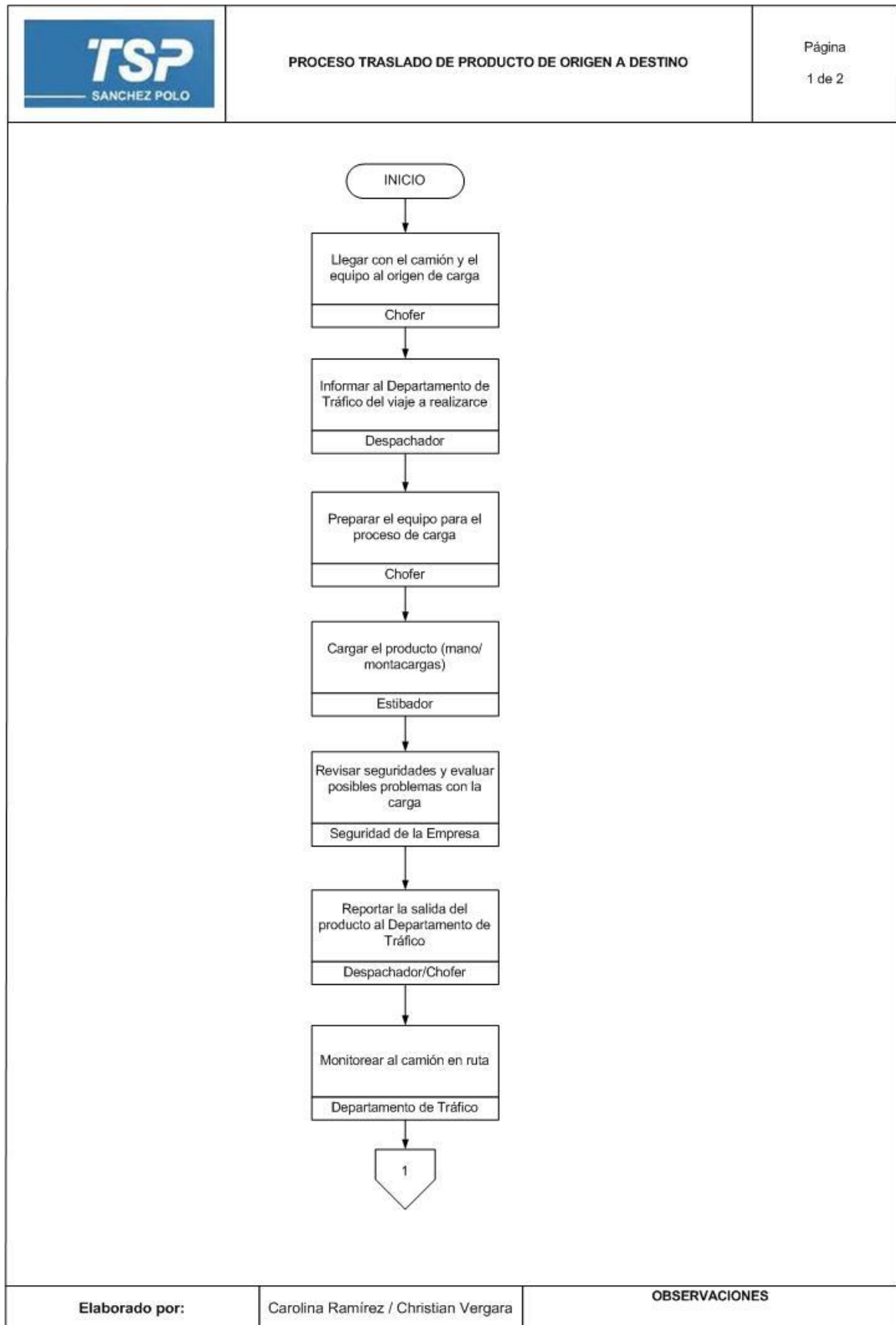
LUGAR DE ORIGEN DE LA CARGA				LUGAR DE DESTINO DE LA CARGA				AGENCIA		FECHA DE EXP.		
PROVINCIA	MUNICIPIO	PROVINCIA	MUNICIPIO	DIRECCION O TELEFONO	DIRECCION O TELEFONO	DIRECCION O TELEFONO	TARJ. OPERACION	VIGENCIA	D	M	A	
NOMBRE DEL PROPIETARIO INSCRITO DEL VEHICULO				C.I. O RUC.					CIUDAD			
NOMBRE DEL POSEEDOR DEL VEHICULO				C.I. O RUC.					CIUDAD			
EMPRESA A LA CUAL ESTA VINCULADO EL VEHICULO				C.I. O RUC.					CIUDAD			
PLACA	PLACA TRAYLER	MARCA	MODELO	CAP.	EJES	TIPO CARROCERIA	COLOR	MOTOR				
DESCRIPCION DE LA CARGA				CANTIDAD	PESO (Kg)	No. D.O.REM.	REMITENTE	DESTINATARIO	CIUDAD			
OBSERVACIONES:												
PLAZO MAXIMO DE ENTREGA				DIAS								
FLETE POR TONELADA				\$	OFICINA	FECHA	C. DE PAGO	VALOR \$	OFICINA	FECHA	C. DE PAGO	VALOR \$
VALOR TOTAL				\$								
FLETE CONTRATADO POR EL CONDUCTOR												
DATOS DEL CONDUCTOR												
NOMBRE	CEDULA DE CIUDADANIA	EXPEDIDA EN	DIRECCION	TELEFONO	CIUDAD							
LICENCIA N°	EXPEDIDA EN	CATEGORIA	VIGENCIA	TARJ. SEG. IESS	N° DE HOJA DE VIDA	NUMERO DE VIAJES	HORA DE SALIDA					
FIRMA DEL DESPACHADOR				ES INDISPENSABLE CUMPLIR LA PLANILLA 8 HORAS DESPUÉS DEL DESCARGUE, DE LO CONTRARIO SERÁ SANCIONADO.				FIRMA Y CÉDULA DEL CONDUCTOR ACEPTO LAS CONDICIONES AL RESPALDO				
				CONDUCTOR								
				HUELLA								

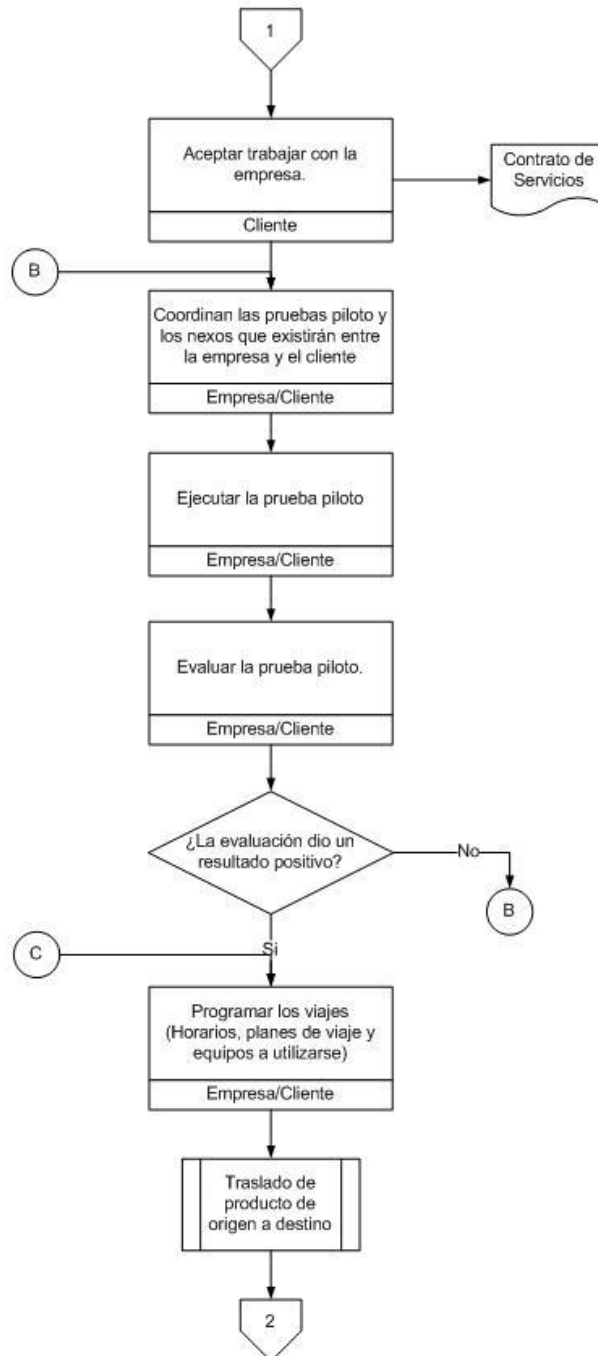
ANEXO No. 3

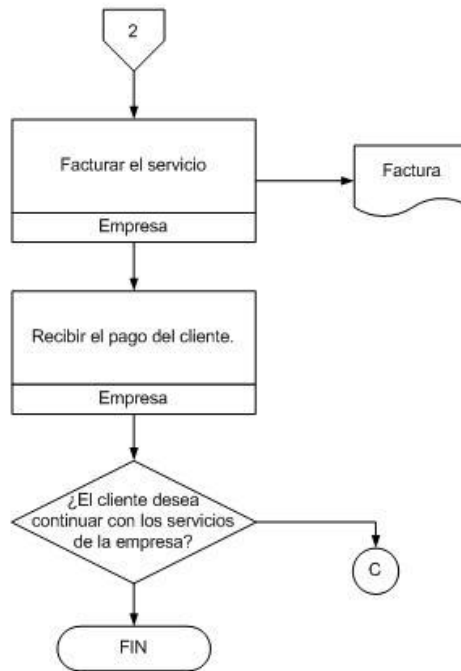
PROCESO OPERATIVO DE LA EMPRESA











ANEXO No. 4

ESTRUCTURA DE COSTOS AFILIADOS

COSTOS VARIABLES POR KM

Concepto	Referencia	Valor
Diesel/Gasolina	US /gln	
Combustible	km/gln	
(t) Costo combustible	por km	0,00
Llantas	Compra	
Rendimiento promedio llantas	km	
(u) Costo llantas	por km	0,00
Mantenimiento	km	
(w) Mantenimiento variable		0,00
Total costo (t+u+v+w)		\$ 0,00

COSTOS FIJOS ANUALES POR VEHICULO

CHASIS + FURGON STONS		Valor Activo	Unidad de Medida	Costo Unitario Anual	Cantidad	Total Costo Anual
(a) Chasis + Furgón	al año [V.U. 5 años]		5	0,00		0,00
(b) Matrícula	al año					0,00
(c) Seguro SOAT	al año					0,00
(d) Seguro	al año (5% prima)	0,00		0,00		0,00
(e) Batería	al año [V.U. 1 año]					0,00
(f) Dispositivo Rastreo Satelital	anual					0,00
Total costo (a+b+c+d+e+f)						\$ -

COSTOS PERSONAL		Valor Mensual	# meses	Costo Unitario Anual	# de empleados	Total Costo Anual
(h) Sueldo Chofer	al año		12	0,00		0,00
(i) Sueldo Cuadrilla	al año		12	0,00		0,00
(j) Exámenes Medicos	al año					0,00
(k) Vetting + Pruebas Poligráficas	al año					0,00
(l) Capacitacion	al año					0,00
(m) Alimentacion chofer+ Cuadrilla	al año		12	0,00		0,00
(n) uniformes por vehiculo	1 dotacion al año					0,00
Total costo (h+i+j+k+l+m+n)						\$ -

COSTOS OPERATIVOS		Valor Mensual	# meses	Costo Unitario Anual	# de empleados	Total Costo Anual
(o) Coordinador General Operación	al año		12	0,00		0,00
(p) Controlador de Trafico	al año		12	0,00		0,00
(q) Sueldo Tecnicos de Mantenimiento	al año		12	0,00		0,00
(r) Celulares para Conductores	al año					0,00
(s) Servicio Celular	al año		12	0,00		0,00
Total costo (o+p+q+r+s)						\$ -

TOTAL COSTO FIJO ANUAL X VEHICULO		\$ -
costo mes	\$	-
costo diario	\$	-
costo hora	\$	-

ANEXO NO. 5

COTIZACIÓN COMPRA CAMIONES PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE SÁNCHEZ POLO DE ECUADOR



OFERTA COMERCIAL VEHICULOS

RE-VE-10.rev02



ESPECIFICACIONES TECNICAS:

MODELO	M2-106 TRACTOCAMIÓN
MOTOR	MBE 900 6.4 L 280HP@2300 RPM
TRANSMISIÓN	EATON FULLER FR-9210B
TORQUE DEL MOTOR	800 LB.FT@1.250 RPM
EJE DELANTERO	SENCILLO MF5-12-143 A FF1 12.000 LB5.
EJE POSTERIOR	SENCILLO R5-23-160 SERIE R DE 23.000 LB5.
FRENOS	ABS WABCO 4 SENSORES CON SECADOR DE AIRE BENDIX AD-9, CON TOP BRAKE.
DISTANCIA ENTRE EJES	170" (4.32M)
CHASIS	HOJA SIMPLE
SUSPENSIÓN DELANTERA	HOJA ANGOSTA DE 12.000 LB5. CON AMORTIGUADORES.

ANEXO NO. 6

**COTIZACIÓN COMPRA EQUIPO PARA LA
EMPRESA DE TRANSPORTE SÁNCHEZ POLO
DE ECUADOR**

REMOLQUES POZO REMPOZ CIA LTDA.

Av. 10 de Agosto 7701 e Isaac Alberniz
 Telf: (593-2) 2 404 045 / (593-2) 2 415 110
 Email: rempoz@ecnet.ec



Quito, 30 de Junio del 2011

Señor:
 TRANSPORTES SANCHEZ POLO DEL ECUADOR tspquito@tsp.com.ec
 Presente:

PROFORMA DE CONSTRUCCION N°. 201123

Reciba un cordial saludo de REMPOZ, a petición de usted se envía la cotización para la construcción de DOS PLATAFORMAS PORTACONTENEDOR EXTENSIBLE DE DOS EJES, CON CUATRO PIÑAS PARA CONTENEDOR, de las siguientes características:

DIMENSIONES:

Largo: 12.50 m
 Ancho: 2,60 m

ESTRUCTURA

- 01 Portacontenedor extensible de 40 a 45'
- 02 Bastidores contruidos: en platinas de 5" x 3/4" y 5" x 5/8" y en planchas de 10 mm y 6 mm de espesor.
- 01 King Pin según norma SAE J 700.
- 02 Patas Mecánicas de 60000 Lb de capacidad estática.
- 01 Porta Llantas.
- 01 Caja de herramientas.
- 04 Bases Porta piñas
- 04 Piñas (Enganche contenedor)
- 13 Aros 22,5 x 8.25

SUSPENSION

- 01 Suspensión completa de dos ejes.
- 02 Ejes de disco de 10 agujeros
- 01 Tanque de aire
- 06 Paquetes de 10 hojas 3 1/2".
- 01 Sistema de Aire

